MISSÃO DO EXÉRCITO

I. A fim de assegurar a defesa da Pátria:
- contribuir para a dissuasão de ameaças aos interesses nacionais; e
- realizar a campanha militar terrestre para derrotar o inimigo que agredir ou ameaçar a soberania, a integridade territorial, o patrimônio e os interesses vitais do Brasil.

II. A fim de garantir os Poderes Constitucionais, a Lei e a Ordem:
-manter-se em condições de ser empregado em qualquer ponto do território nacional, por determinação do Presidente da República, de forma emergencial e temporária, após esgotados os instrumentos destinados à preservação da ordem pública e da incolumidade das pessoas e do patrimônio, relacionados no art. 144 da Constituição.

III. Participar de operações internacionais, de acordo com os interesses do País.

IV. Como ação subsidiária, participar do desenvolvimento nacional e da defesa civil, na forma da Lei.

VISÃO DE FUTURO DO EXÉRCITO

Ser uma Instituição compromissada, de forma exclusiva e perene, com o Brasil, o Estado, a Constituição e a sociedade nacional, de modo a continuar merecendo confiança e apreço.

Ser um Exército reconhecido internacionalmente por seu profissionalismo, competência institucional e capacidade de dissuasão. Respeitado na comunidade global como poder militar terrestre apto a respaldar as decisões do Estado, que coopera para a paz mundial e fomenta a integração regional.

Ser constituído por pessoal altamente qualificado, motivado e coeso, que professa valores morais e éticos, que identificam, historicamente, o soldado brasileiro, e tem orgulho de servir com dignidade à Instituição e ao Brasil.

Os direitos autorais desta Instrução Provisória pertencem ao Exército Brasileiro. É permitida a reprodução total ou parcial para uso interno da Força. A reprodução ou utilização de parte ou do todo desta Instrução Provisória externamente ao Exército Brasileiro esta sujeita a autorização prévia a ser solicitada a Assessoria Especial do Gabinete do Comandante do Exército.

ASSESSORIA ESPECIAL DO GABINETE DO COMANDANTE DO EXÉRCITO
QG DO EXÉRCITO – BLOCO "J" – 1º ANDAR – SMU
BRASÍLIA – DF – CEP 70630-901
TEL: (61) 3415-5079 / FAX: (61) 3415-6655
e-mail: aesp@gabcmt.eb.mil.br
site: www.portalpeg.eb.mil.br

PREFÁCIO

O mundo contemporâneo tem se caracterizado pela rapidez e intensidade com que se processam as mudanças, impulsionadas particularmente pelas freqüentes inovações tecnológicas e transformações sociais. Diante desse quadro desafiador, com reflexos diretos sobre as Pessoas e as Organizações, descortina-se perante os líderes, em todos os níveis, a premente necessidade de buscar novas técnicas, métodos e procedimentos que tornem suas organizações e seus liderados: maleáveis diante do novo; susceptíveis à implementação consciente e voluntária de novas metodologias; voltados ao desempenho de suas funções; e permanentemente compromissados com resultados.

Essa revolução tecnológica e administrativa exige das organizações a adoção de nova postura frente aos fatos. Para não ser ultrapassado pelos acontecimentos, em constantes mudanças, o Exército tem que trabalhar, permanentemente, de maneira pro-ativa para manter uma já consagrada e reconhecida competência em tudo que faz. Para tal mister e para atender a presente demanda, o EB adotou o PEG-EB, cujo teor previne-o contra os dissabores do atraso e se propõe a conduzi-lo a patamares cada vez mais altos de excelência e a uma gestão ainda mais comprometida com a eficácia, a eficiência e a efetividade, norteada pelo imperioso objetivo de aprimorar a sua operacionalidade, fazendo-o aderir, definitivamente, ao futuro.

A publicação pela A Esp-Gab Cmt Ex das Instruções Provisórias que descrevem e apresentam aplicações do Modelo de Excelência Gerencial e de suas ferramentas traduz as orientações emanadas do Comandante do Exército para o PEG-EB, e procuram satisfazer às expectativas de todos os integrantes da Força no sentido de tornar a Instituição apta a superar as dificuldades e desafios decorrentes das incertezas conjunturais, fazendo uso, de novas metodologias gerenciais.

As IP têm, ainda, como proposta, disponibilizar às OM do EB ferramentas de gestão para auxiliá-las na busca da excelência de desempenho para que lhes permitam, em última análise, gerir com elevado nível de qualidade os recursos disponibilizados.

Agradecemos a todos os militares que com suas contribuições tornaram possível a concretização destas Instruções Provisórias, bem como, aqueles que futuramente contribuirão para o aperfeiçoamento da mesma.

CONTRA-PREFÁCIO

Essa publicação é fruto do aprendizado dos integrantes da AEsp-Gab Cmt Ex, ao longo desses últimos três anos, junto aos integrantes do EB, a técnicos e à bibliografias especializados. Como esse aprendizado encontra-se em curso, a documentação referente ao MEG-EB foi publicada como IP, sendo imperiosa, portanto, a participação dos integrantes do EB com sugestões e colaborações no sentido de enriquecer os conteúdos dos textos, corrigir falhas e melhorar o entendimento do assunto.

O Glossário do MEG-EB, também disponível no Portal do PEG-EB, será atualizado a partir de solicitações dos usuários e do surgimento de novos termos de interesse.

Para que esse objetivo seja atingindo, as contribuições deverão ser encaminhadas pelos integrantes da Força, a qualquer tempo.

INSTRUÇÕES PROVISÓRIAS EDITADAS PELA ASSESSORIA ESPECIAL DO GABINETE DO COMANDANTE DO EXÉRCITO

- Modelo de Excelência Gerencial - (IP MEG - PEG)
- Melhoria Contínua - (IP MC – PEG)
- Análise e Melhoria de Processos – (IP AMP – PEG)
- Sistema de Medição do Desempenho Organizacional – (IP SMDO – PEG)
- Elaboração e Gerenciamento de Projetos – (IP EGP – PEG)
- Ferramentas Gerenciais – (IP FG – PEG)
- Planejamento Estratégico Organizacional – (IP PEO – SMDO)

SISTEMA DE MEDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL - INDICADORES DE DESEMPENHO

ÍNDICE

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO..... 1-1
1.1 Generalidades.....1-1
1.2 Finalidade.....1-3
1.3 Pressupostos Básicos.....1-3
CAPÍTULO 2. FUNDAMENTOS DA MEDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL..... 2-1
2.1 Processo 2-1
2.2 Sistema Organizacional 2-2
2.3 Indicadores 2-5
2.4 Elementos do Sistema de Indicadores..... 2-8
2.5 Alguns exemplos de Indicadores.....2-8
2.6 Sistema de Medição do Desempenho Organizacional (SMDO).....2-10
2.7 Gerenciamento do Sistema Organizacional 2-14
2.8 Pontos de Medição no Sistema Organizacional..... 2-15
CAPÍTULO 3. ETAPAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO SMDO 3-1
3.1 Generalidades.....3-1
3.2 Etapas para o desenvolvimento do SMDO.....3-1
CAPÍTULO 4. ANÁLISE CRÍTICA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL..... 4-1
4.1 Gestão das Informações da Organização..... 4-1
4.2 Gestão das Informações Comparativas da Organização..... 4-2
4.3 Relações Causa Efeito..... 4-6
4.4 Comunicação e acompanhamento..... 4-6
CAPÍTULO 5. CONCLUSÃO..... 5-1
ANEXO A - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....A-1
ANEXO B - ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO.....B-1
ANEXO C - EXEMPLOS DE INDICADORES.....C-1
ANEXO D - GLOSSÁRIO..... D-1

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 Generalidades

Uma questão inicial

"Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, não há sucesso no que não se gerencia." (Deming)

Uma reflexão: " ...mas basta apenas medir ? como as medidas orientam as ações e os processos decisórios ? "

Um elemento essencial na gestão de qualquer organização com foco em resultados é o uso de indicadores de desempenho institucional no processo de tomada de decisão.

Para que uma organização militar possa ser adequadamente gerenciada, é necessário que seus Comandantes, Chefes ou Diretores possuam um "painel de instrumentos", com um conjunto de indicadores monitorando o seu desempenho e indicando se a OM está indo bem ou não, e orientando também as ações necessárias que conduzem a OM aos resultados almejados.

Os indicadores têm-se mostrado essenciais ao planejamento, ao desdobramento de ações, ao controle de processos e projetos e ao monitoramento dos resultados. Em última instância, evidencia o desempenho da organização. São essenciais ao planejamento porque possibilitam evidenciar os resultados almejados, o estabelecimento de metas quantificadas e o seu desdobramento, nos diversos níveis, em ações vinculadas aos resultados definidos. Essenciais ao controle porque os resultados representados, por meio dos indicadores, geram as informações fundamentais para a análise crítica do desempenho, para as tomadas de decisões e para o replanejamento.

Em linhas gerais, os indicadores são gerados a partir de três grandes vertentes:

- oriundos do planejamento estratégico e vinculados aos objetivos organizacionais e aos fatores críticos de sucesso, desdobrados em

Planos de Ação (Ações de Comando, Projetos Simples, Projetos de Inovação e Melhoria e Projetos Estratégicos), os quais impactam diretamente os resultados e metas da organização;

- vinculados aos processos finalísticos, de apoio ou gerenciais, que respondampelasaçõesembuscadosresultadose,conseqüentemente, impactam o desempenho e a busca dos resultados; e

- vinculados às partes interessadas: usuários (internos e externos), fornecedores, escalão superior, sociedade etc.

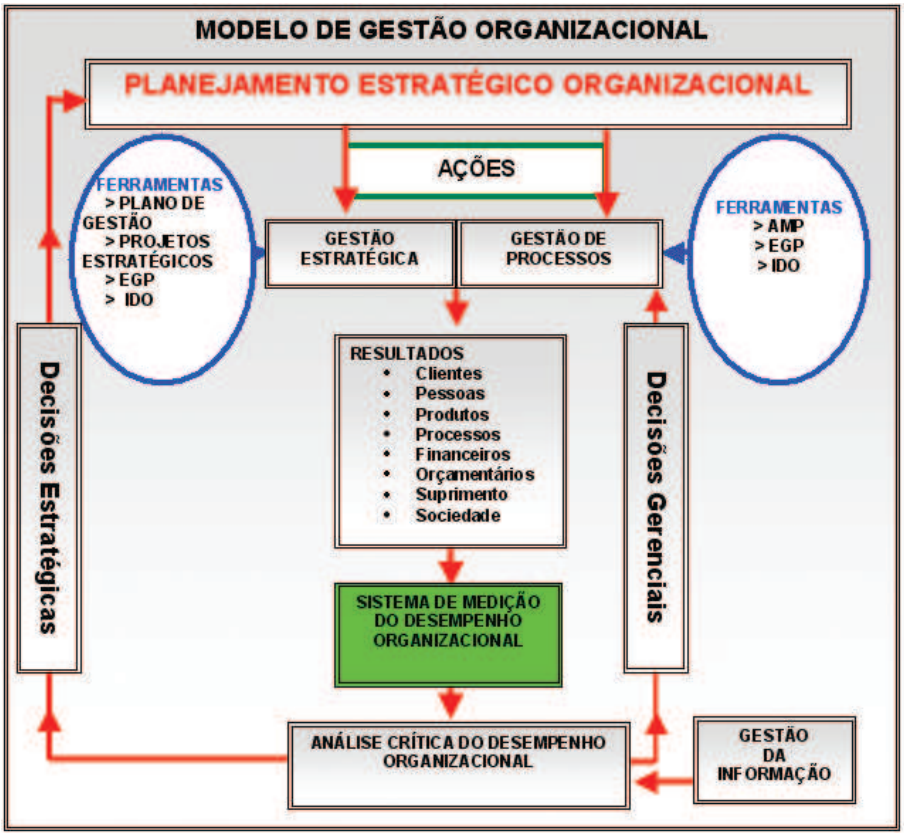


Figura 1.1 - O SMDO no Modelo de Gestão Organizacional

A Figura 1.1 ilustra a inserção do Sistema de Desempenho Organizacional (SMDO) no Modelo de Gestão Organizacional, mostrando que os indicadores do SMDO estão vinculados ao processo de planejamento

estratégico, à gestão de processos e projetos e às partes interessadas. Eles permitem evidenciar os resultados, orientar a análise crítica de desempenho que, por sua vez, orienta as decisões gerenciais e estratégicas para redirecionar a gestão da organização (estratégica, tática e operacional). Em geral, deve-se entender a análise critica de desempenho como um processo formal que permite avaliar os resultados obtidos e confrontá-los com as metas estabelecidas. A partir da análise realizada, as causas dos desvios observados são identificadas, e as ações conseqüentes, necessárias para a reorientação dos resultados, devem orientar os processos decisórios. O ciclo descrito é a base de um modelo de gestão por resultados e, dentro desse contexto, fica claro o papel e a necessidade de um SMDO.

1.2 Finalidade

Apresentar os fundamentos da medição de desempenho e as etapas para o desenvolvimento de um sistema de medição que contenha um conjunto de indicadores que quantifique o desempenho global da OM, segundo perspectivas diferentes e complementares.

1.3 Pressupostos Básicos

a. Para atingir tal finalidade, apresentam-se como pré-condições: que a OM esteja implementando uma estratégia de melhoria da sua gestão, o que já está acontecendo em todas as unidades do Exército por meio do PEG-EB; já tenha realizado sua auto-avaliação inicial, de modo a levantar as necessidades dos principais interessados no seu desempenho (Escalão Superior, Sociedade e integrantes da OM etc.) e realizado seu planejamento estratégico organizacional, consolidado no Plano de Gestão da OM.

b. Deve haver consciência de que os indicadores são desenvolvidos a partir do levantamento das ações necessárias para alcançar os objetivos da organização, isto é, o gerenciamento do sistema organizacional, pois as ações não surgem “ao acaso”, mas a partir das exigências dos diversos interessados, uma vez que elas servem para fornecer informações relevantes

sobre o comportamento esperado da OM como um todo. Dentro desse contexto, identificam-se duas utilidades básicas para os indicadores. A primeira vem da necessidade de **aferir resultados**, os chamados **indicadores de resultado** ("outcome"), os quais estão associados aos objetivos da organização. A segunda utilidade vem da necessidade de **avaliar se as ações** e atividades em curso estão **conduzindo a organização aos objetivos** (resultados) esperados. Esses indicadores são chamados **direcionadores do desempenho** ("drivers") e permitem avaliar a **tendência e a convergência das ações** em relação aos resultados esperados. São fundamentais como elementos de apoio aos processos decisórios a fim de reorientar os rumos da organização para os objetivos desejados. Geralmente, os indicadores direcionadores estão associados aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS). A relação dos indicadores de resultado com os indicadores direcionadores pode ser vista, por analogia, como uma situação na qual há uma posição final marcada no terreno (objetivo – resultado final) e um conjunto de balizas (indicadores direcionadores) que direcionam e orientam o percurso para alcançar a posição desejada. A Figura 1.2 ilustra a relação dos indicadores com os elementos do planejamento estratégico.

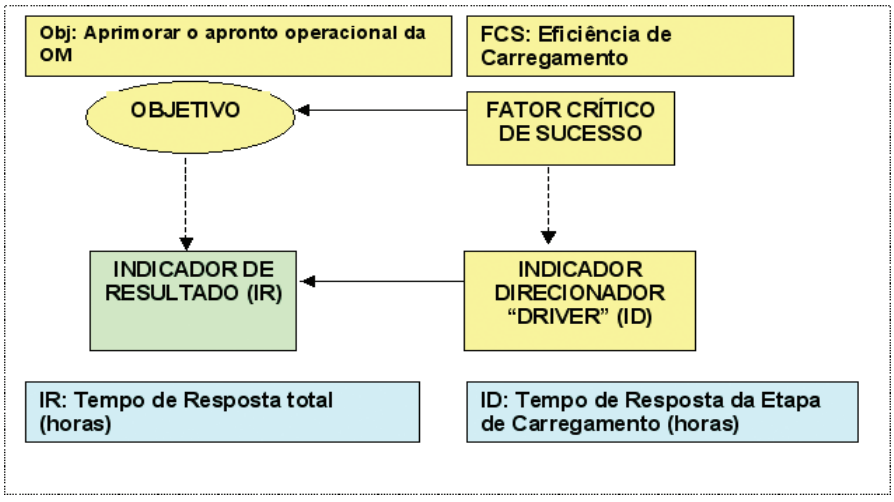

Obj: Aprimorar o apronto operacional da OM
FCS: Eficiência de Carregamento
OBJETIVO
FATOR CRÍTICO DE SUCESSO
INDICADOR DE RESULTADO (IR)
INDICADOR DIRECIONADOR "DRIVER" (ID)
IR: Tempo de Resposta total (horas)
ID: Tempo de Resposta da Etapa de Carregamento (horas)

Figura 1.2 - Os indicadores e os elementos do planejamento estratégico

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTOS DA MEDIÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

2.1 Processo

a. Uma organização pode ser visualizada como um sistema que realiza seu trabalho por meio de um conjunto de atividades inter-relacionadas, que consomem recursos e produzem bens e serviços, denominadas de processos. Processo também pode ser definido como conjunto de atividades inter-relacionadas que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas), agregando valor para um segmento específico de usuários.

b. Em sua maioria, os processos são interfuncionais e podem ser classificados em :

1) **Processos Finalísticos** - são aqueles orientados aos usuários externos e respondem diretamente ao cumprimento da missão da OM e à entrega dos produtos e serviços aos seus usuários. Se houver falha num processo desse tipo, o usuário perceberá imediatamente. **Por exemplo**, o processo de atendimento ambulatorial em um hospital militar, o processo de instrução de qualificação militar em uma unidade operacional,

2) **Processos de Apoio** - são aqueles que sustentam os processos finalísticos. Se houver falha num processo desse tipo, o usuário, provavelmente, não perceberá imediatamente. **Por exemplo**, a prestação de serviços de apoio de informática, a instrução do pessoal ou a distribuição de material pelo almoxarifado.

3) **Processos de Gestão** – são necessários para coordenar as atividades de apoio e os processos finalísticos ou primários. **Por exemplo,** pode ser destacado o processo de planejamento e o de orçamentação.

Destaca-se o conceito de **Processos Chave:** é um conjunto identificado de processos finalísticos, de apoio ou de gestão, que têm impacto direto no cumprimento da missão e/ou na consecução da visão de futuro da organização, isto é, são fundamentais para a execução de sua estratégia e suas atividades de rotina. Se houver falha num processo desse tipo, o sucesso da organização estará comprometido. Para esse conjunto de processos, são desenvolvidos indicadores que integram parte do sistema de medição da organização.

c. A identificação e a priorização dos processos chave da OM é fundamental para o desenvolvimento do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional (SMDO), pois os indicadores de processo que compõem esse sistema relacionam-se com esses processos.

d. Um processo deve ser discutido, tratado e melhorado com esforço conjunto de seus fornecedores, gerentes, executores e usuários. É a própria aplicação do Ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar e Agir) aos processos. A metodologia da Análise e Melhoria de Processos - AMP é imprescindível para o desenvolvimento desses processos.

2.2 Sistema Organizacional

a. Representa-se uma Organização Militar como um sistema processador que converte vários recursos e insumos: entradas (“inputs”) em produtos e/ou serviços que são saídas (“outputs”), os quais são fornecidos a sistemas receptores, conforme mostra a Figura 2.1.

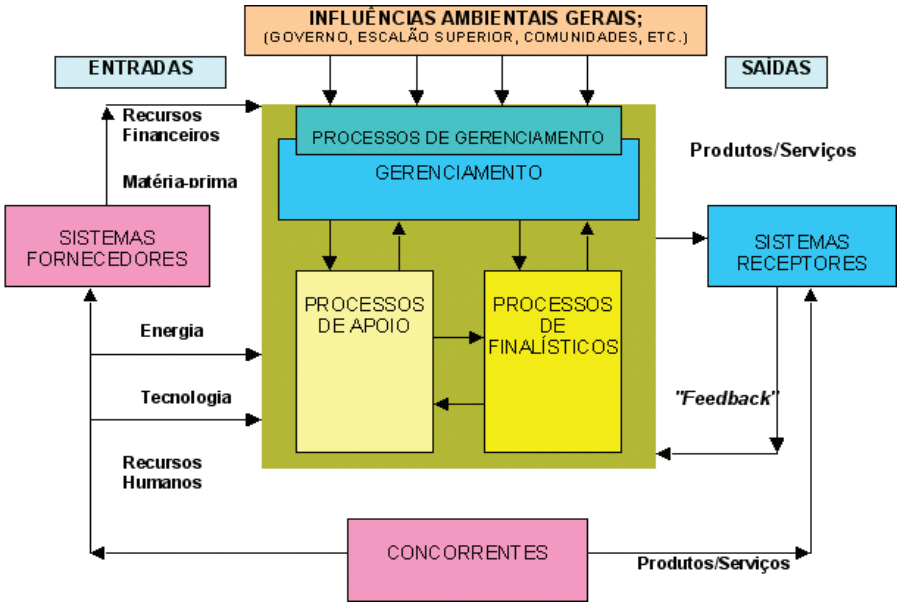


Figura 2.1: Diagrama de Sistema

Por exemplo, para o 84º BI, a Figura 4 ilustra alguns fornecedores, insumos, macroprocessos, produtos e usuários que podem ser estabelecidos a partir da visão de sistema da OM.

FORNECEDORES	INSUMOS	PROCESSO	PRODUTOS	USUÁRIOS
- Parque Regional de Manutenção - Batalhão de Suprimento - 80º Batalhão Logístico.	-Suprimento VBC; -Suprimento Geral.	- Logística	- Serviços de manutenção - Equipamentos e Materiais	- Processo de Emprego - Processo de Preparo.
- Processo RH -Processo Logística -Sociedade Brasileira -EB/Governo Brasileiro.	- Pessoal -Materiais/Eqp - Recursos Financeiros - Combustíveis	- Emprego	-Operações Militares -Ações subsidiárias - Operações GLO.	- Sociedade Brasileira -Defesa Civil Comunidade Local - Brigada
- Processo RH -Processo Logística -Sociedade Brasileira -EB/Governo Brasileiro.	- Pessoal - Materiais/Eqp - Recursos Financeiros Combustíveis	- Preparo	-Ações dissuasórias - Capacidade de combate -Capacidade GLO; - Capacidade Ações Subsidiárias	- Processo Emprego; - Sociedade Brasileira

Figura 2.2 - Ilustração de processos de uma OM.

b. As organizações utilizam os recursos dos sistemas fornecedores e oferecem produtos e serviços aos sistemas receptores, sofrem a influência do ambiente social, econômico e político, transformam entradas em saídas, por meio de processos finalísticos e de apoio, e utilizam o gerenciamento para interpretar e reagir aos estímulos internos e externos.

Esta representação também mostra a relação entre os sistemas e suas interações.

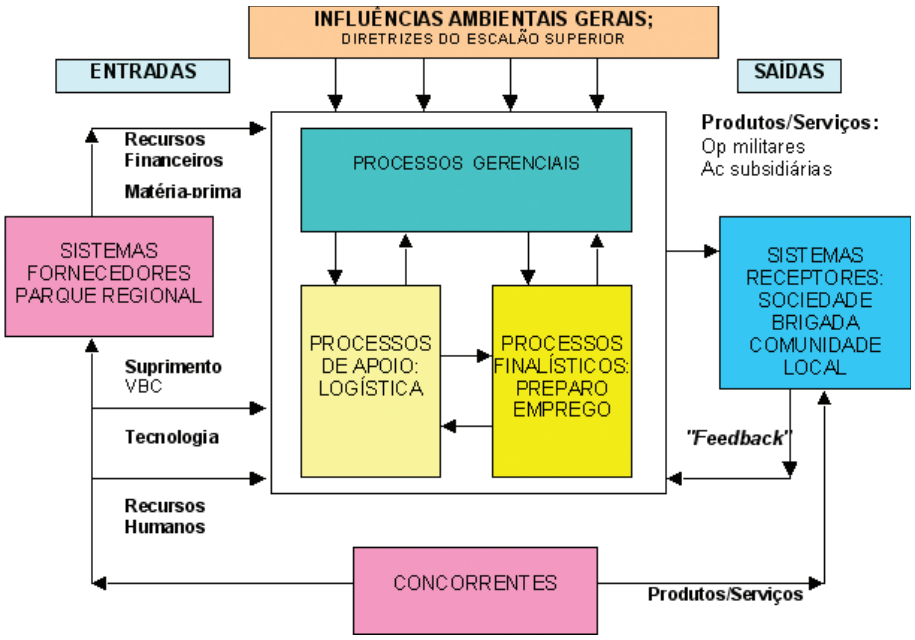


Figura 2.3 - Identificação de aspectos do Sistema OM

A Figura 2.3 ilustra alguns pontos, identificando o fornecedor (Parque Regional) de um insumo (Suprimento VBC), o qual é utilizado por um processo de apoio (Logística) que, por sua vez, suporta os processos finalísticos (Preparo e Emprego) na geração de seus produtos e serviços (Operações militares e ações subsidiárias) orientados aos seus usuários (Sociedade, Brigada, Comunidade Local).

2.3 Indicadores

a. Conceituação

Os indicadores são ferramentas básicas para o gerenciamento do Sistema Organizacional, e as informações que eles fornecem são essenciais para o processo de tomada de decisão. De outro modo, são formas de representação quantificáveis das características de produtos e processos. São utilizados também pela OM para controlar ou melhorar a qualidade e o desempenho dos seus produtos, serviços e processos ao longo do tempo.

O **indicador** é definido como um valor quantitativo realizado ao longo do tempo (uma função estatística) que permite obter informações sobre características, atributos e resultados de um produto ou serviço, sistema ou processo.

b. Componentes do indicador

1) O valor numérico do indicador (relação matemática), num determinado momento, é denominado de **índice**.

2) O **referencial comparativo** é um índice arbitrado ou convencionado, levantado no âmbito externo à OM, para o indicador utilizado como padrão de comparação.

3) As **metas** são os índices arbitrados para os indicadores, a serem alcançados num determinado período de tempo. São pontos ou posições a serem atingidos no futuro. Elas se constituem em propulsores da gestão, pois gerenciar consiste em desenvolver ações, para cumprir metas. Uma meta possui três componentes: objetivo, valor e prazo. Exemplo: reduzir o número de ocorrências de falhas em 50% até o final do ano. A meta pode ser entendida também como o objetivo quantificado.

4) A **fórmula de obtenção do indicador** expressa como o valor numérico (índice) é obtido.

Como exemplo (tomam-se como base os tempos em situação fora do expediente):

Indicador - Tempo de Resposta ao Apronto Operacional ao longo

dos meses (função).

Índice - Tempo de Resposta ao Apronto Operacional de 18h medido no mês 05/2005 (dado de um momento).

Meta - Atingir o tempo de resposta máximo de 16horas até novembro de 2005.

Referencial Comparativo - Melhor Índice do Tempo de Resposta ao Apronto Operacional do 84º BIMtz: 12 horas.

Fórmula de Obtenção - Somatório dos tempos envolvidos nas etapas do processo de apronto operacional.

c. Tipos de indicadores

1) **Indicadores Estratégicos -** informam "quanto" a organização se encontra na direção da consecução de sua visão; refletem o desempenho em relação aos objetivos estratégicos e aos fatores críticos de sucesso.

2) **Indicadores de Produtividade (eficiência) -** medem a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos.

3) **Indicadores de Qualidade (eficácia) -** focam as medidas de satisfação dos usuários e as características do produto/serviço.

4) **Indicadores de Efetividade (impacto) -** focam as conseqüências dos produtos/serviços.

5) **Indicadores de capacidade -** medem a capacidade de resposta de um processo por meio da relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo.

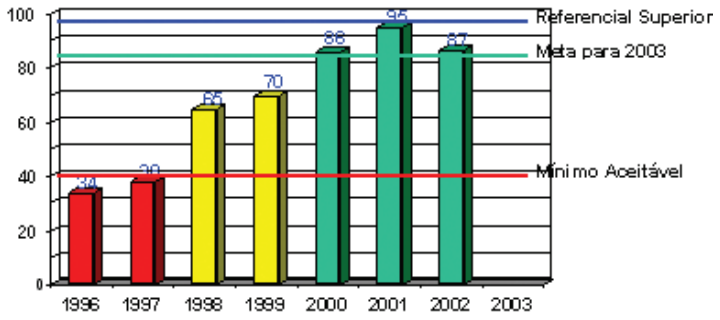
d. Requisitos dos indicadores

- Disponibilidade: facilidade de acesso para coleta, com disponibilidade de tempo.
- Simplicidade: facilidade de ser compreendido.
- Baixo custo de obtenção.
- Adaptabilidade: capacidade de respostas às mudanças.

- Estabilidade: permanência no tempo para permitir a formação de série histórica.
- Rastreabilidade: facilidade de identificação da origem dos dados, seu registro e manutenção.
- Representatividade: atender às etapas críticas dos processos, serem importantes e abrangentes.

e. O que medir?

- Eficácia = Qualidade (características técnicas asseguradas ao produto/serviço).
- Custo (conjunto de valores retirados da sociedade, aos quais se agrega valor para essa mesma sociedade.
- Atendimento (garantia de entrega dos produtos/serviços no prazo, local e quantidade).
- Moral (nível médio de satisfação das pessoas da organização).
- Segurança (segurança física das pessoas e usuários em relação aos produtos/serviços).
- Desempenho (conseqüências dos produtos/serviços em relação ao usuário e/ou sociedade. Fazer a coisa certa do jeito certo).
- Capacidade.
- Eficiência (Produtividade).
- Efetividade (Impacto).
- Ética (cumprimento de normas, regulamento, leis e códigos de conduta).



(Referencial Comparativo)

Figura 2.4 - Representação gráfica de um indicador

2.4 Elementos do Sistema de Indicadores

Numa organização os indicadores são decorrentes da Gestão estratégica (valores, missão, visão de futuro, fatores críticos de sucesso e metas estratégicas), da Gestão Tática/ Operacional (processos) e de outras partes interessadas (usuários, servidores, sociedade, fornecedores etc).

Dessa forma, identificam-se os indicadores estratégicos e os operacionais, conforme o nível de gestão analisado. Os indicadores das partes interessadas poderão estar inseridos na área estratégica, tática ou operacional.

Há necessidade de se manter um alinhamento e integração entre os indicadores estratégicos, táticos e operacionais.

2.5 Alguns Exemplos de Indicadores

a. Indicadores de Qualidade (eficácia)

- Também são conhecidos como indicadores da satisfação dos usuários. Medem como o produto/serviço é visto pelo usuário e a capacidade do processo em atender aos requisitos dos usuários.

- Devem ser aplicados para a organização como um todo, para um processo e/ou uma área.

- Devem ser baseados em pesquisas de opinião ou dados específicos e não em “achismo”. Podem ser de dois tipos: indicadores de não-qualidade e

indicadores de qualidade.

$$\frac{\text{TOTAL DE DEFICIÊNCIAS / ERROS / DESPERDÍCIOS}}{\text{TOTAL DE SAÍDAS (PRODUTOS/SERVIÇOS)}} \times 100$$

- Fórmula dos indicadores de não-qualidade:

Exemplo: Número de fuzis com falhas no teste final / número de fuzis manutenidos.

- Fórmula dos indicadores de qualidade:

$$\frac{\text{TOTAL DE SAÍDAS DAS CERTAS}}{\text{TOTAL DE SAÍDAS (PRODUTOS/SERVIÇOS)}} \times 100$$

Exemplo: Percentual de Militares apartamentos no TAT: (número de apartmentos/ número total de militares) x 100.

- A comparação com um padrão escolhido fornece a eficácia:

$$\frac{\text{ÍNDICE OBTIDO}}{\text{ÍNDICE DESEJADO}}$$

b. Indicadores de Produtividade (eficiência)

- São encontrados dentro dos processos e tratam da utilização dos recursos para a geração de produtos e serviços. Servem para identificar e prevenir problemas nos processos e estão ligados intimamente aos indicadores de qualidade.

- Fórmulas dos indicadores de produtividade:

$$\frac{\text{TOTAL PRODUZIDO}}{\text{RECURSOS UTILIZADOS OU DISPONÍVEIS}}$$

ou

$$\frac{\text{RECURSOS UTILIZADOS OU DISPONÍVEIS}}{\text{TOTAL PRODUZIDO}}$$

Exemplo: número de Recrutas Qualificados / Total de Recursos Financeiros utilizados (Recrutas/ R$).

- A comparação do resultado com o padrão escolhido fornece a eficiência do processo :

$$\frac{\text{ÍNDICE OBTIDO}}{\text{ÍNDICE PREVISTO}}$$

c. Indicadores de Capacidade

- medem a capacidade de resposta de um processo por meio da relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo.

- Fórmula do indicador:

$$\frac{\text{QUANTIDADE}}{\text{TEMPO}}$$

- **Exemplos**: número de fuzis manutenidos por hora ou número de atendimentos pela Seção de Saúde da OM por mês.

QUALIDADE + PRODUTIVIDADE +CAPACIDADE = COMPETITIVIDADE DA OM

Entenda-se que a COMPETIVIDADE DA OM é refletida pelo cumprimento das missões de maneira eficaz e efetiva.

2.6 Sistema de Medição de Desempenho Organizacional (SMDO)

A formulação do sistema de medição do desempenho compreende a definição de um sistema que possua indicadores que permitam avaliar o desempenho da organização em relação às suas estratégias e aos seus processos, considerando todas as partes interessadas.

É de fundamental importância que a OM possua um sistema de indicadores abrangendo todos os níveis organizacionais, conforme figura abaixo:

Figura 2.5 - Níveis do SMDO

INDICADORES ESTRATÉGICOS – Os indicadores do Nível Estratégico são usados para avaliar os principais efeitos da estratégia nas partes interessadas e nas causas desses efeitos, refletindo os objetivos e as ações que pertencem à organização como um todo e não a um setor específico. A partir dos objetivos, dos fatores críticos de sucesso e das estratégias, consolidados no Plano de Gestão, a OM pode estruturar os indicadores desse nível.

INDICADORES GERENCIAIS – Os indicadores do Nível Tático (ou Gerencial) são usados para verificar a contribuição dos setores (departamentos ou unidades) e/ou dos macroprocessos organizacionais à estratégia e para avaliar se esses setores e/ou macro processos buscam a melhoria contínua de forma equilibrada.

INDICADORES OPERACIONAIS – Os indicadores do Nível Operacional servem para avaliar se os processos ou rotinas individuais estão sujeitos à melhoria contínua e à busca da excelência.

A título de exemplo vejamos que no Plano de Gestão do 84º B I Mtz foi estabelecida a seguinte Estratégia:

Manter um ambiente de trabalho propício a melhoria do desempenho das pessoas da Unidade.

<table>
<tr><td rowspan="2">PARTE INTERESSADA (PESSOAS)</td><td>NECESSIDADES DA PARTE INTERESSADA</td></tr>
<tr><td>1. Ambiente de trabalho agradável, seguro e saudável, mantido por benefícios e serviços
2. Reconhecimento, remuneração e ascensão profissional
3. Capacitação e desenvolvimento profissional e pessoal</td></tr>
<tr><td colspan="2">ESTRATÉGIA PARA O ATENDIMENTO DE TAIS NECESSIDADES: Manter um ambiente de trabalho propício a melhoria do desempenho dos militares da Unidade</td></tr>
<tr><td colspan="2"><table>
<tr><th>Ações no Nível Gerencial</th><th>Ações no Nível Operacional</th></tr>
<tr><td rowspan="2">➢ Controlar as tarefas relativas á saúde dos militares e de seus dependentes.
➢</td><td>➢ Prestar o atendimento médico, odontológico e ambulatorial aos militares da OM.</td></tr>
<tr><td>➢ Prevenir a ocorrência de doenças sexualmente transmissíveis</td></tr>
<tr><td rowspan="2">➢ Controlar as tarefas inerentes aos militares em geral, a fim de manter a disciplina.
➢</td><td>➢ Gerenciar as transgressões disciplinares dos militares da OM.</td></tr>
<tr><td>➢ Reduzir a ocorrência de militares anotados na parada diária por alterações.</td></tr>
<tr><td>➢ Gerenciar as necessidades de Capacitação pessoal e profissional dos militares da Unidade</td><td>➢ Realizar de forma periódica eventos de capacitação pessoal e profissional para a força de trabalho com base nas necessidades identificadas</td></tr>
</table></td></tr>
</table>

Esta estratégia esta relacionada a outros processos no nível gerencial como controlar as tarefas relativas á **saúde** dos militares e de seus dependentes, controlar as tarefas inerentes aos militares em geral, a fim de manter a **disciplina**, gerenciar as necessidades de **Capacitação** pessoal e profissional dos militares da Unidade entre outros; e cada um desses processos no nível gerencial é composto de um “conjunto” de processos no nível operacional, portanto, o sistema de medição deve abranger todos os níveis de desempenho, a OM terá que determinar quais indicadores utilizará para verificar se o ambiente de trabalho está propício a melhoria do desempenho – Indicador Estratégico, o qual está diretamente relacionado ao indicadores que serão estabelecidos para verificar se estão sendo controladas as tarefas relativas à **saúde** dos militares e de seus dependentes, as tarefas inerentes aos militares em geral, a fim de manter a **disciplina e gerenciadas** as necessidades de **Capacitação** pessoal e profissional dos militares da

Unidade, indicadores no Nível Gerencial (Processos), que por sua vez serão alimentados pelos indicadores operacionais, conforme exemplo abaixo.

Vejamos o seguinte exemplo:

<table>
<tr><th>AÇÕES NO NÍVEL GERENCIAL</th><th>AÇÕES NO NÍVEL OPERACIONAL</th></tr>
<tr><td>➢ Gerenciar as necessidades de Capacitação pessoal e profissional dos militares da Unidade</td><td>➢ Realizar de forma periódica eventos de capacitação pessoal e profissional para a força de trabalho com base nas necessidades identificadas</td></tr>
<tr><th>INDICADOR GERENCIAL</th><th>INDICADORES OPERACIONAIS</th></tr>
<tr><td rowspan="5">➢ Número de militares participantes de eventos de capacitação – Responsável – Chefe da 3ª Seção</td><td>➢ Número de militares participantes de eventos de capacitação na área relativa ao aprovisionamento – Responsável – Fiscal Administrativo</td></tr>
<tr><td>➢ Número de militares participantes de eventos de capacitação na área relativa ao Operacional – Responsável – Chefe da 3ª Seção</td></tr>
<tr><td>➢ Número de militares participantes de eventos de capacitação na área de Informática - Responsável – Seção de Informática</td></tr>
<tr><td>➢ Número de militares participantes de eventos de capacitação na área Manutenção de Viaturas – Responsável – Comandante do Pelotão de Manutenção e Transporte</td></tr>
<tr><td>➢ Número de militares participantes de eventos de capacitação na área de Gestão – Responsável – Chefe do Escritório Excelência Gerencial</td></tr>
</table>

a. Conceituação de SMDO é o conjunto de pessoas, processos, métodos, ferramentas e indicadores, estruturado para coletar, descrever e representar dados com a finalidade de gerar informações sobre múltiplas dimensões de desempenho, para seus usuários dos diferentes níveis hierárquicos que compõe o Sistema de Medição de Desempenho Organizacional .

b. Funcionamento do SMDO - com base nas informações geradas pelo SMDO, seus usuários podem avaliar o desempenho de equipes, atividades, processos e da própria OM, para tomar decisões e executar ações para a melhoria do desempenho.

2.7 Gerenciamento do Sistema Organizacional

a. Todo gerenciamento, seja ele pessoal seja organizacional, é composto por três elementos básicos: “Quem gerencia “ (Equipe Gerencial), “O que é gerenciado” (a OM) e o “O que é usado para gerenciar” (o Sistema de Indicadores), e existe,,entre esses elementos, três interfaces:

1) Interface entre decisão e ação - entre quem gerencia e aquilo que é gerenciado.
2) Interface entre representação e percepção - entre as ferramentas de armazenamento e recuperação de dados e quem gerencia.
3) Interface entre medição e dados - entre o que é gerenciado e as ferramentas usadas para converter dados em informações.

A Figura 2.6 apresenta esse modelo básico.

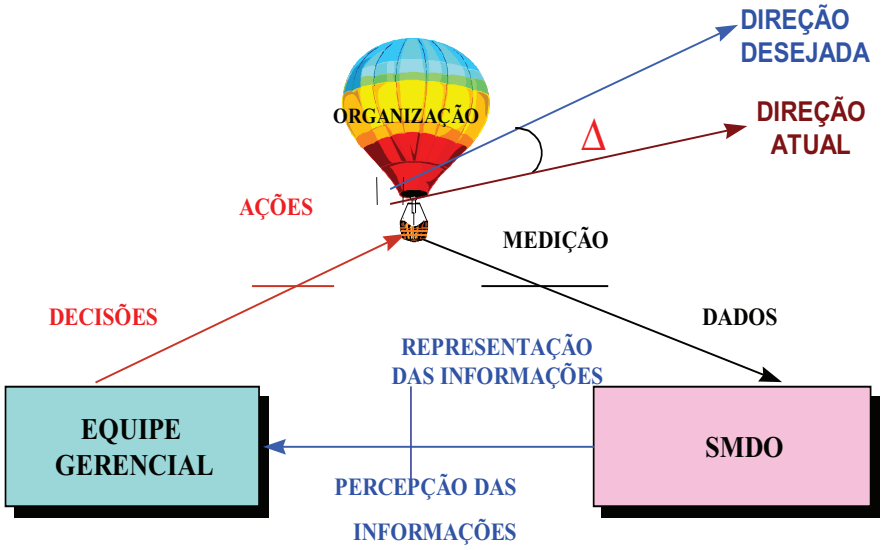


Figura 2.6 - Modelo de gerenciamento do Sistema Organizacional (adaptado de Sink & Tuttle,1993)

b. O gerenciamento da OM que usa esses três elementos é executado no sentido horário, isto é, os dados são coletados durante a medição, traduzidos em informações passadas para a Equipe Gerencial que as analisa, toma decisões e atua na OM.

2.8 Pontos de Medição no Sistema Organizacional

A Figura 2.7 ilustra, no contexto da organização como um sistema, “onde medir ? “ nos diversos pontos do sistema e as dimensões geralmente utilizadas.

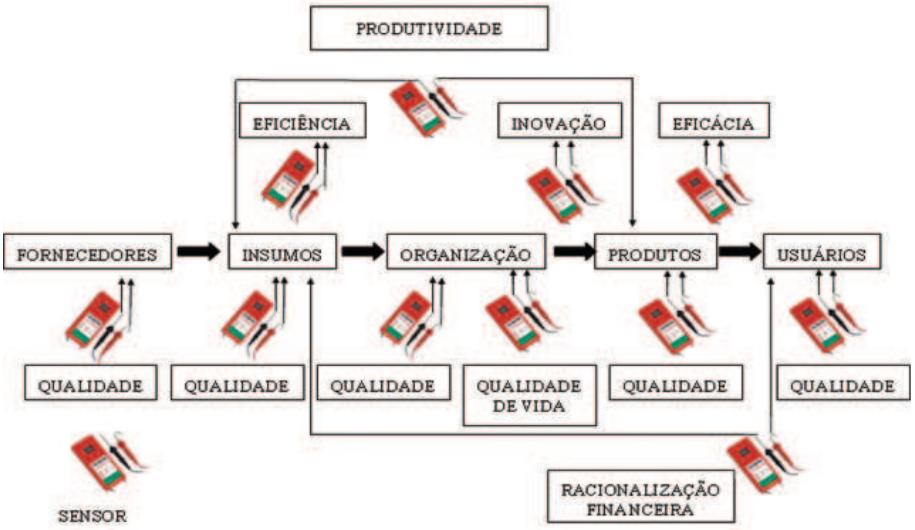


Figura 2.7: Pontos de Medição no Sistema Organizacional.

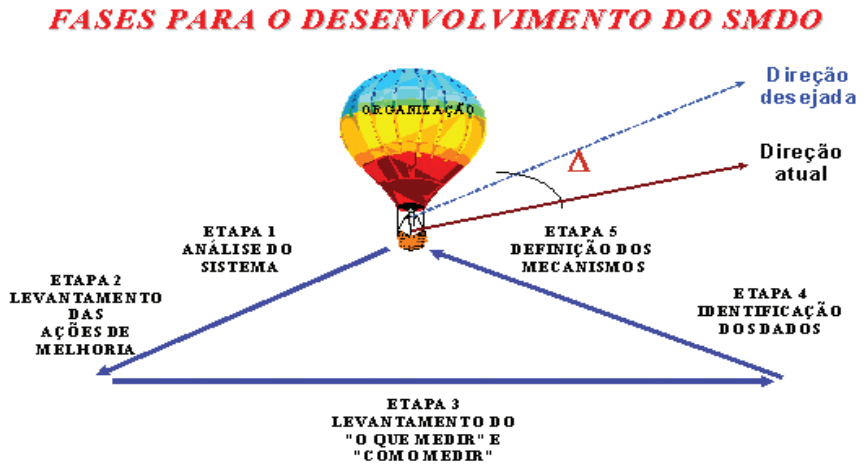
CAPÍTULO 3

ETAPAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO SMDO

3.1 Generalidades

O SMDO é desenvolvido no sentido anti-horário do gerenciamento do Sistema Organizacional (Figura 3.1) em seis etapas. **Na primeira**, a OM é analisada, e, posteriormente, é desenvolvido seu diagrama de sistemas, conforme a Figura 1.1, para que toda a equipe tenha a mesma visualização de como a organização está estruturada. **Na segunda**, são definidas as ações para melhoria do Sistema Organizacional. **Na terceira**, são estabelecidos “o que medir” e “como medir” para saber se a organização está indo bem ou não. **Na quarta**, são identificados os dados necessários a serem coletados. **Na quinta**, são definidos os mecanismos de armazenamento, recuperação e representação dos dados, de forma que seja possível converter dados em informações. **Na sexta,** os indicadores são documentados.

Figura 3.1 - Desenvolvimento do SMDO (adaptado de Sink & Tuttle, 1993)


FASES PARA O DESENVOLVIMENTO DO SMDO
ORGANIZAÇÃO
Direção desejada
Direção atual
Δ
ETAPA 1 ANÁLISE DO SISTEMA
ETAPA 2 LEVANTAMENTO DAS AÇÕES DE MELHORIA
ETAPA 3 LEVANTAMENTO DO "O QUE MEDIR" E "COMO MEDIR"
ETAPA 4 IDENTIFICAÇÃO DOS DADOS
ETAPA 5 DEFINIÇÃO DOS MECANISMOS

3.2 Etapas para o desenvolvimento do SMDO

Etapa 1 – Análise do Sistema Organizacional

a. Nesta etapa, a equipe de medição adquire uma melhor compreensão da OM, pois não se pode definir e medir aquilo que não se conhece. Para tanto, deve ser estabelecido o diagrama de sistema da organização, conforme está ilustrado na Figura 1.1. Além disso, são analisados os planos de gestão de níveis superiores e o plano de gestão da própria OM. Do Plano de Gestão da OM, coletam-se os objetivos, fatores críticos e estratégias para subsidiar a formulação dos indicadores para o gerenciamento dos resultados organizacionais. Também são levantados os requisitos chave desejados pelas partes interessadas (escalão superior, demais usuários, comunidades no entorno da OM, público interno da OM, órgãos controladores – ICFEx, TCU e fornecedores) e selecionados os Processos Chave da organização.

b. Nesse ponto do método, pode ser feito uso da auto-avaliação realizada pela OM, de forma a identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhorias.

Etapa 2 – Desenvolvimento das ações para melhoria do desempenho do Sistema Organizacional

a. A partir das informações obtidas na Etapa 1, a equipe de medição, antes de definir o que medir, levanta as ações necessárias para a melhoria do desempenho do Sistema Organizacional.

b. Nesse ponto do método, podem-se utilizar as informações contidas nos Projetos Estratégicos/Ações, nos Projeto de Inovações e Melhorias propostos e em execução na OM e nos eventuais planos operacionais desdobrados do escalão superior, que já contêm as prioridades escolhidas pelo comandante, chefe ou diretor da OM.

Etapa 3 – Definição de "O QUE MEDIR" e "COMO MEDIR"

a. Como saber se a organização está indo bem? Quais as dimensões do desempenho organizacional? Quais indicadores devem ser monitorados, periodicamente, para determinar a evolução de seus resultados? O que medir para saber onde atuar e melhorar?

b. Esta etapa tem como objetivo responder a essas perguntas, por meio da busca das informações necessárias para o processo de tomada de decisão. A definição de “o que medir” está diretamente relacionada com as ações determinadas para a melhoria do desempenho organizacional e para a consecução dos objetivos organizacionais. Nesta etapa, devem-se buscar aquelas medidas que servirão de base para a decisão.

c. A partir da análise dos requisitos chave das partes interessadas, da análise da gestão estratégica e da análise da gestão operacional, são levantadas as dimensões de desempenho (o que medir) e os indicadores de desempenho a serem utilizados (como medir) (Figura 2.4).

Dessa forma, deve-se **analisar o plano de gestão da OM** para definir os indicadores estratégicos e a **gestão operacional** da OM (Macroprocessos e processos) para definir os indicadores operacionais.

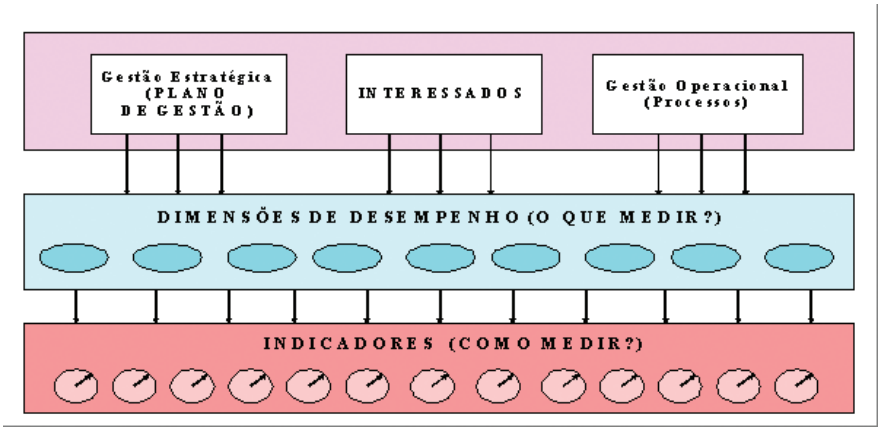


Figura 3.2 - Levantamento dos Indicadores

d. Em seguida, num terceiro passo, os indicadores de desempenho são **classificados**, **integrados** e **correlacionados**.

Os indicadores podem ser classificados nos níveis citados anteriormente: **Estratégico, Gerencial e Operacional**, além de estarem subdivididos por nível, podem, também, ser subdivididos em categorias, dimensões ou perspectivas do negócio: indicadores financeiros, de qualidade, de produtividade, de mercado, de responsabilidade social, etc.

Essa classificação aplica-se em geral para o primeiro e segundo níveis do sistema

Os indicadores poderão ser classificados segundo os itens do Critério 7 (Resultados) do Modelo de Excelência Gerencial do Exército Brasileiro (MEG-EB):

- Indicadores relativos aos Cidadãos-usuários,
- Indicadores relativos a interação com a Sociedade,
- Indicadores orçamentários e financeiros,
- Indicadores relativos a pessoas,
- Indicadores relativos a suprimento,
- Indicadores relativos aos serviços e produtos,
- Indicadores relativos aos processos de apoio e organizacionais e produtos.

Os indicadores podem, ainda, ser classificados segundo as perspectivas clássicas (Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento) da metodologia do Balanced Scorecard (BSC).

Ainda, nesta etapa, a organização verifica como os indicadores são **integrados**, o que pressupõe a combinação de diferentes indicadores visando facilitar a sua análise. A integração é a capacidade de um indicador ou grupo de indicadores de interagir com outros indicadores ou grupos, visando permitir a medição do desempenho global da organização, de subsistemas ou de aspectos relevantes. Também deve ser analisada a integração dos indicadores de desempenho com os principais processos de trabalho.

Finalmente, verifica-se como os indicadores são **correlacionados.** A correlação entre indicadores é utilizada para estabelecer relações de causa e efeito entre os mesmos e observar a influência entre eles; de que forma os IDO se associam (positiva ou negativamente) ou se complementam. Com base na análise do comportamento dos indicadores, a correlação possibilita fazer predições e análises para a tomada de decisões.

Exemplo:

O aumento do efetivo da OM pode acarretar um aumento no consumo de alimentação?

O aumento do número de equipamentos de informática pode acarretar um aumento do consumo de energia elétrica?

A correlação entre indicadores também permite analisar um indicador de uma maneira abrangente, uma vez que o mesmo, combinado com outros indicadores, pode ter um significado totalmente diferente do que se for analisado apenas isoladamente. Abaixo, há um **"exemplo"** de uma "Matriz de Correlação de Indicadores", que permite estabelecer relações de causa x efeito, em três níveis: Correlação Forte (Vermelho), Correlação Média (Amarelo), sem correlação (Verde).

	INDICADORES DE DESEMPENHO	PROCESSOS DE APOIO											
		Índice de satisfação com o atendimanto Médico-Odontológico	Número de palestras sobre profilaxia	Índice de encaminhamento ao HGuJ.	Índice de viaturas indisponíveis	Índice de armas indisponíveis	Índice de material de comunicações indisponível	consumo de combustível administrativo.	Índice de munição consumida ne instrução	Número de claros no QCP	Número de militares com boa apresentação na Parada Diária.	Número de punições em BI.
OPERACIONAL	Capacitação dos Recrutas	1				3				2		
	Capacitação do EP											
	Nº de Militares aptos no TAT.											
	Índice de aptos nos TRL.											
	Eficiência do Plano de Chamada											
	Capacitar os militares na execução da defesa do aquartelamento											
	Eficiência do Plano de Embarque											
	Eficiência do Plano de Carregamento											

A título de exemplo, pode-se verificar na tabela acima, que o índice de capacitação dos recrutas não exerce nem um tipo de influência no índice de satisfação das pessoas com o atendimento médico-odontológico, portanto, sem correlação(1). O número de claros no QCP exerce alguma influência no índice de capacitação dos recrutas, pois uma OM que possua muitos claros no seu efetivo "poderá" ter uma deficiência na execução da instrução militar, exercendo uma influência na capacitação dos recrutas, portanto uma correlação média(2). O índice de armamento indisponível possui uma grande influência no índice de capacitação dos recrutas, pois a instrução militar será prejudicada sobremaneira se a OM apresentar um alto índice de

indisponibilidade de seu armamento de dotação, portanto, os indicadores estão fortemente correlacionados.

É importante atentar que o simples fato de uma OM apresentar uma matriz mostrando o grau de relação entre os seus indicadores não significa que ela efetivamente correlaciona indicadores visando a uma análise mais apurada do seu desempenho e à tomada de decisões. A correlação deve ser associada à análise dos critérios 4, 6 e 7 do Modelo de Excelência e do perfil da OM.

Etapa 4 – Identificação dos dados necessários, suas fontes e meios de coleta

Nesta etapa, são determinados os dados necessários para a composição dos indicadores definidos na Etapa 3. Identificam-se as necessidades, as fontes, os procedimentos de recuperação, os métodos de armazenamento de dados e, se necessário, o desenvolvimento de novos sistemas de coleta de dados.

Etapa 5 – Conversão dos dados em informações

Nesta etapa, define-se a forma de armazenamento, recuperação, processamento e representação dos dados. Também se selecionam as abordagens, os métodos, as ferramentas e técnicas para o processamento dos dados.

Etapa 6 – Especificação e Documentação dos Indicadores – Ficha do Indicador

Os indicadores devem ser criteriosamente especificados e documentados, de modo a proporcionar dados, informações e resultados confiáveis que assegurem o uso e a análise desses indicadores. Dessa forma, os indicadores devem ser documentados, por exemplo, por meio de fichas que contenham as seguintes informações:

- abreviatura: sigla ou título sintético do indicador;

- unidade de medida: grandeza vinculada à medida expressa, por exemplo: percentual [%], razão [adimensional], tempo[dias, horas], moeda [R$, US$],

[R$/militar] etc.

- periodicidade: freqüência da coleta para disponibilizar dados, informações e resultados;

- revisão: data da última atualização do indicador;

- tipo chave: classificação segundo os grupos de indicadores;

- arquivo: local de armazenamento dos dados e informações;

- título: nome por extenso do indicador;

- definição ou fórmula: método de cálculo do indicador;

- origem: como foi gerado o indicador;

- critério para o estabelecimento de metas: aspectos a serem atendidos no estabelecimento de metas, por exemplo, desdobramento da meta do escalão superior;

- referenciais comparativos: índice arbitrado ou convencionado para o indicador, utilizado como padrão de comparação;

- fonte: fonte dos dados, informações e resultados, por exemplo, pessoa, órgão ou sistema;

- metodologia de medição: metodologia adotada para a coleta, seleção e processamento dos dados, informações e resultados;

- metodologia de análise: metodologia definida para a análise dos dados, informações e resultados;

- metodologia de uso: metodologia definida para o uso e emprego dos dados, informações e resultados, por exemplo, análise crítica, tomada de decisão, revisão do planejamento etc.

- público-alvo: pessoas ou órgãos que utilizam os dados, informações e resultados;

- responsável: pessoa ou órgão responsável pelo produto ou processo vinculado(s) ao indicador;

- responsável pelo Indicador: pessoa ou órgão pelo processo de coleta,

seleção e processamento dos dados, informações e resultados do indicador.

As tabelas a seguir apresentam modelos de Ficha de Indicador.

	FICHA DE INDICADOR DE DESEMPENHO **(Nível EB)**		
Abreviatura: IOp	**Unidade de Medida:** [%]	**Periodicidade:** Trimestral e acumulado anualmente	**Revisão:** 01 Jun 2005
Tipo Chave: Desempenho Operacional		**Arquivo:** SISTAVOP	
Título: Índice Global de Operacionalidade da Força Terrestre			
Definição: Expressa a capacidade atual da FT relativamente a capacidade nominal especificada para o cumprimento de missões de combate.			
Origem: Vinculado ao objetivo de elevar a capacidade da FT proveniente do SIPLEx e estabelecido no painel de bordo do BSC do EB.			
Critério para o estabelecimento de metas: Desdobramento da meta para o COTEr, C Mil A, Bda e OM.			
Referenciais Comparativos: Índice de Operacionalidade da FAR do Exército do País ALFA.			
Fonte: Dados do COTEr e dos C Mil A.			
Metodologia de Medição: A operacionalidade é medida desde o nível SU e consolidada nos níveis: Batalhão, Brigada, C Mil A . Os resultados são apresentados em gráficos de barra, com os índices ao longo dos trimestres e também mostrados, em visões de análise, por áreas geográficas correspondentes aos C Mil A.			
Metodologia de Uso: A Seção de Gestão Estratégica da 2ª Sch EME desenvolve uma análise crítica, por meio dos aplicativos do FLEX SI, quanto aos índices obtidos, causas, implicações, ações necessárias e inclui na agenda da Reunião do ACE para fins de apreciação e tomada de decisão. Em caso de necessidade de ações gerenciais, as informações são remetidas ao COTer e ao(s) C Mil A interessados para fins de tomada de decisão.			
Público-alvo: ACE, EME, COTer, C Mil A; Bdas			**Responsável:** COTer; C Mil A

	FICHA DE INDICADOR DE DESEMPENHO **(Nível OM)**		
Abreviatura: CIT	**Unidade de Medida:** [Homens/ dia de instrução.]	**Periodicidade:** Mensal e acumulado anualmente	**Revisão:** 01 Jun 2005
Tipo Chave: Capacidade de Instrução (Tiro)		**Arquivo:** Planilha de Tiro – S/3	
Título: Índice de Capacidade de Instrução de Tiro da OM.			
Fórmula: (Total de exercícios de tiro previstos x efetivo aplicável ao exercício) / (Total de exercícios realizados x efetivo participante)			
Definição: Expressa a capacidade de instrução de tiro da OM com base nos resultados do quantitativo de homens instruídos nas seções de tiro por dia de instrução..			
Origem: Vinculado ao objetivo de "Adequar o processo de instrução de tiro do recruta" do Plano de Gestão.			
Critério para o estabelecimento de metas: Desdobramento da meta para as Companhias e Pelotões.			
Referenciais Comparativos: Índice de Capacidade de Instrução de Tiro do 84º Batalhão de Infantaria.			
Fonte: S/3; Comandantes de Cia e dos Pelotões.			
Metodologia de Medição: A capacidade de instrução de tiro é medida desde o nível SU e consolidada no nível Batalhão. Os resultados são apresentados em gráficos de barra, com os índices ao longo dos trimestres.			
Metodologia de Uso: O S/3 desenvolve uma análise crítica, por meio de planilhas específicas, quanto aos índices obtidos, causas, implicações, ações necessárias e inclui na agenda da Reunião do Cmt do Btl com o EM da OM, para fins de apreciação e tomada de decisão. Em caso de necessidade de ações específicas, as informações são remetidas aos Cmt de SU para fins de providências.			
Público-alvo: Cmt Btl, Cmt Su, Cmdo da Bda		**Responsável:** S/3 e Cmt SU	

CAPÍTULO 4
ANÁLISE CRÍTICA DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A análise critica de desempenho organizacional é um processo formal que permite avaliar os resultados obtidos e confrontá-los com as metas estabelecidas, orientando as decisões gerenciais e estratégicas para redirecionar a gestão da organização (estratégica, tática e operacional).

Esse processo deve incluir a análise das necessidades de todas as partes interessadas, a avaliação do progresso em relação às estratégias e projetos estratégicos, apoio à tomada de decisão e promoção da melhoria do desempenho. Neste contexto a análise crítica mostra-se como uma das bases da gestão por resultados preconizada pelo Modelo de Excelência Gerencial (MEG-EB), ficando claro a importância da correta estruturação do Sistema de Medição do Desempenho Organizacional(SMDO) como apoio ao processo.

4.1 – Gestão das Informações da Organização

A análise crítica do desempenho organizacional deve considerar as **infor mações qualitativas e quantitativas**, as **variáveis externas** à organização, as **informações comparativas** pertinentes e as principais **relações de causa e efeito.**

A organização deve ter estabelecido de forma clara quais informações qualitativas e quantitativas são “relevantes” e “essenciais” para a análise de seu perfeito funcionamento em todos os níveis e para a consecução das estratégias estabelecidas no Plano de Gestão.

Após estabelecer as informações que serão utilizadas no processo de análise, a organização deve estabelecer os métodos para **considera-las,** tendo claramente definido como serão utilizadas para possibilitar a melhoria do desempenho, pois tão importante como saber como está a OM, é agir com base nas informações obtidas.

Ainda devem ser consideradas no processo de análise crítica as variáveis do ambiente externo:

- as **ameaças** que são variáveis externas e não controláveis pela OM, que podem criar condições desfavoráveis para a mesma ou até mesmo inviabilizar o seu emprego. são situações, tendências ou fenômenos externos à organização, atuais ou potenciais, que podem prejudicar substancialmente e por longo tempo o cumprimento da sua missão ou dos seus objetivos organizacionais e/ou o alcance de um bom desempenho.

- e as **oportunidades** que são variáveis externas e não controláveis pela OM, que podem criar condições favoráveis, desde que a mesma tenha condições ou interesse de usufruí-las. São situações, tendências ou fenômenos externos à organização, atuais ou potenciais, que podem contribuir em grau relevante e por longo tempo para a realização da sua missão ou objetivos organizacionais e/ou para o alcance de um bom desempenho competitivo.

4.2 – Gestão das Informações Comparativas da Organização

A análise crítica do desempenho deve considerar as informações comparativas pertinentes e utiliza-las para melhorar o desempenho da Organização.

As informações comparativas são referenciais adotados pela organização, que permitem estimar de forma comparativa o seu desempenho. A principal característica de uma informação comparativa é a capacidade de permitir à organização o **estabelecimento de metas audaciosas de melhoria** por ocasião da análise crítica e do processo de Planejamento Estratégico Organizacional.

As informações comparativas incluem tanto **práticas de gestão** como **resultados** de outras organizações. Portanto, **não sendo considerados referenciais comparativos adequados resultados da própria organização,** pois não permitem a mesma posicionar-se em seu universo.

Cita-se como exemplo o resultado do TAF. Um Batalhão de Infantaria de Selva utiliza como referencial para seu desempenho neste processo seus resultados de ciclos anteriores relativos ao índice de menções “I”; e estes apontam para o valor de 15%. Essa comparação não permite, portanto, à OM “dimensionar” seu desempenho em relação aos demais BIS, os quais podem apresentar índices de 5%. Assim sendo, o resultado dessa OM em relação a seu universo encontra-se em níveis inferiores. A comparação interna não

permite, portanto, o estabelecimento de metas audaciosas para tornar-se a OM com melhor desempenho em seu universo, como, por exemplo, todas as unidades da Bda Inf Sl ou todos os BIS do C Mil A.

As informações comparativas pertinentes são informações oriundas de referenciais selecionados de **forma lógica**, **não casual**.

Existem quatro tipos básicos de referencial:

- **competitivo** - por exemplo, informações dos concorrentes,
- **similar** - baseado em dados de organizações que, embora não sejam concorrentes, apresentam características similares de porte, tecnologia ou outras,
- **de excelência** - organização de reconhecida competência, Classe Mundial
- **grande grupo -** que são dados baseados em muitas OM não-similares.

Os referenciais comparativos podem ser obtidos num processo de *Benchmarking* com outra organização ou utilizando-se os referenciais obtidos de Grupos de *Benchmarking"* relativos a processos específicos.

O *Benchmarking* é o processo de comparação sistemática de produtos e serviços com os oferecidos pela concorrência ou por organizações consideradas excelentes em algo determinado. Seu objetivo é o de conhecer e, se possível, de incorporar o que os outros estão fazendo de melhor, os tipos de Benchmarking são:

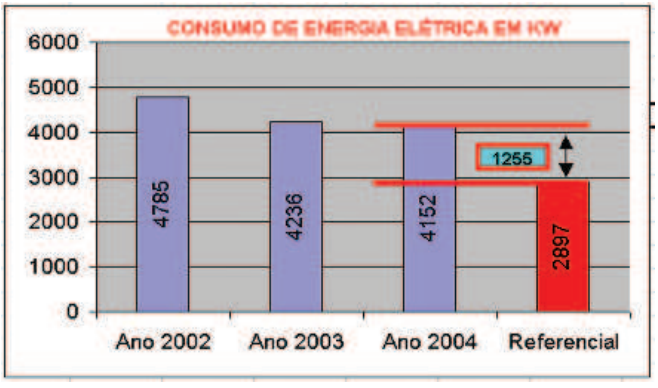
- **Interno -** quando se compara atividades semelhantes dentro da mesma organização,
- **Competitivo** - quando se compara atividades semelhantes com os concorrentes,
- **Funcional** - quando se compara atividades semelhantes conduzidas dentro de organizações de ramos diferentes.

Ressalta-se que existe diferença entre informações comparativas, explicada acima e referencial de excelência, que é uma prática ou resultado considerado o MELHOR da classe. O termo também pode ser utilizado para designar uma organização, processo ou produto, reconhecido como o melhor no mundo, no país, na região ou no ramo de atividade. Esse referencial padrão é chamado de *Benchmark*.

A busca das informações comparativas para utilização no processo

de análise crítica é baseada em critérios pré-estabelecidos. Esses critérios devem estar intimamente relacionados com suas **estratégias** e seus **processos** mais críticos. Por exemplo, deve-se comparar os resultados de uma OM de Infantaria com aqueles de outra OM de Infantaria com características similares ou, ainda com unidades de Cavalaria ou Artilharia, nos processos considerados comuns. Podem ser utilizados, também, três tipos de referenciais em conjunto: teórico, média e concorrentes diretos. Uma vez definida a natureza das informações comparativas, a OM deve escolher quais os referenciais **externos** que podem ser utilizados para fins de comparação com o próprio desempenho, orientando o estabelecimento de metas ousadas, porém possíveis de serem atingidas.

Na seleção de informações comparativas deve-se considerar a **visão de futuro** da OM. Caso uma OM defina como visão de futuro "Atingir a condição de melhor Grupo de Artilharia de Campanha do Exército Brasileiro", seus referenciais comparativos devem permitir que essa visão seja "validada", ou seja, essa OM deve se comparar com todos os GAC do Exército Brasileiro. No entanto, se a sua visão de futuro for "Atingir a condição de melhor Grupo de Artilharia de Campanha da Artilharia Divisionária", seus referenciais comparativos devem ser os GAC componentes da AD enquadrante.Um dos processos de utilização de informações comparativas na análise crítica do desempenho organizacional encontra-se baseado na identificação da diferença entre o desempenho do referencial e o da organização.



No exemplo acima, o referencial comparativo (RC) possui um consumo de

energia de 1255 KW a menos que a OM em questão. A OM que utiliza um RC deve questionar quais as práticas que o referencial utiliza e que fazem com que o consumo seja de 1255 KW a menos.

A análise crítica do desempenho engloba também as **projeções** sobre os referenciais comparativos utilizados pela organização e as fontes utlizadas nesse processo.Para melhor entendimento, observe a tabela abaixo:

TABELA DE PROJEÇÃO										
INDICADOR	DESEMPENHO DA OM (2004)	DESEMPENHO DO REFERENCIAL COMPARATIVO							PROJEÇÃO		
		1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2007	2009	2011
Consumo de Energia Elétrica em (KW)	4412	4336	5325	3524	4896	4236	3687	3995	3973	4068	4286

A organização em questão teve um consumo de energia de 4412 KW no ano de 2004, seu referencial comparativo teve um consumo de 3995 KW em 2004. Os requisitos da alínea solicitam que sejam apresentadas as práticas de gestão utilizadas para visualizar como será o desempenho do referencial no futuro(Como será o consumo de energia do referencial daqui a 3, 5, 7 anos), essa projeção tem por objetivo subsidiar a OM no **estabelecimento de suas metas** de médio e longo prazo.

Como exemplo vejamos que o OM irá determinar sua meta de redução de consumo de energia a longo prazo (5 anos), essa meta deve levar em consideração como será o desempenho do referencial em 5 anos, portanto a tabela mostra que com base na **média dos últimos 5 anos** (2000/2004) o consumo de energia do referencial adotado será de 4068 KW no ano de 2009. Tal informação poderá subsidiar a OM para estabelecer sua meta para o ano de 2009, visando superar o referencial adotado.

É neste contexto que se insere a Gestão das Informações Comparativas,por meio da identificação e da adoção de práticas oriundas da comparação com referenciais comparativos pertinentes é que a OM pode melhorar o seu desempenho e estabelecer metas desafiadoras.

4.3 – Relações de causa e efeito

O processo de análise crítica do desempenho organizacional deve considerar ainda as relações de causa e efeito, identificando como um processo interfere positiva ou negativamente no desempenho de outros processos(Informações Qualitativas) e como um indicador de desempenho interfere positiva ou negativamente no desempenho de outros (Informações Quantitativas), conforme apresentado anteriormente.

4.4 – Comunicação e acompanhamento

Finalizando o processo de análise crítica do desemepnho as decisões tomadas devem ser comunicadas a "quem pertinente" para garantir o entendimento e a unidade de pensamento, gerando a sinergia necessária para a melhoria do desempenho, podendo utilizar dos meios de comunicação disponíveis como Boletins, informativos, cartazes, palestras, *Intranet,* atas de reunião, entre outros

Neste processo conisdera-se ainda como as decisões que foram tomadas por meio do SMDO, informadas aos interessados, serão **"implementadas"**, neste caso as decisões devem ser coerentes com a capacidade organizacional, ou seja, exeqüíveis e devem possuir de forma clara quem serão os responsáveis pela implementação, o que exatamente será realizado e porque (Importância), como, onde e quando será realizada e os recursos necessários para sua execução, sejam financeiros, materiais ou humanos.

CAPÍTULO 5

CONCLUSÃO

A partir dos aspectos apresentados, os órgãos/comandos poderão aprofundar os conhecimentos necessários e desenvolver seu sistema de medição, a fim de viabilizar a gestão por resultados vinculada a um processo contínuo de gestão estratégica da OM, bem como atender aos itens prescritos no Manual de Auto-avaliação da Gestão Pública, no Item 2.3 – Formulação do Sistema de Medição do Desempenho do PQSP e Critério 7.

Este documento não tem a pretensão de esgotar o assunto, o qual se atualiza rapidamente e possui uma bibliografia extensa e variada. Afirma-se que não existe um modelo padronizado, e cada organização, com base nos fundamentos adequados, deve procurar o seu próprio caminho.

Destaca-se que a ciência de estruturar o sistema de medição não se restringe apenas em medir, mas em estabelecer indicadores que possam aferir resultados, bem como monitorar, orientar e induzir o desempenho da organização e, principalmente, apoiar os processos decisórios de modo a reorientar as ações e o conseqüente rumo da organização. Nesse contexto, os indicadores funcionam como ferramentas que conduzem ao comportamento desejado e devem dar aos indivíduos o direcionamento de que precisam para atingir os objetivos da organização.

ANEXO "A"

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ENAP, Escola Nacional de Administração Pública. **Indicadores de Desempenho**. Brasília - DF, 2003.

FIGUEIREDO, Moacyr D. **Metodologia para o Desenvolvimento de Indicadores Estratégicos e Operacionais**. Dissertação de Mestrado, Departamento de Engenharia de Sistemas, Instituto Militar de Engenharia, Rio de Janeiro. 1996.

FPNQ, Fundação Nacional da Qualidade. **Planejamento do Sistema de Medição do Desempenho**. Brasília – DF, 2002.

PAGLISUSO, Antônio Tadeu. **Benchmarking: relatório do comitê temático**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

GALVÃO, Célio Arnulfo Castiglione. **Fazendo acontecer na qualidade total - análise e melhoria de processos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 40 n. 1, Jan./Mar. 2000.

José Ernesto Lima. **Processo, que processo?** São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 40 n. 4, Out./Dez. 2000.

HAMMER, Michael. **Reengenharia: Revolucionando a empresa em função dos usuários, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Jneiro: Campus, 1994.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando os Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda. 1993.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2000.

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **Balanced Scorecard – A Estratégia em Ação**. Boston, MA. Harvard Business School Press. 1996.

RATTON, Cláudio. **Sistemas de Medição de Desempenho**. Estado da Arte em Empresas Líderes no Brasil. Dissertação de Mestrado. Departamento de Engenharia Industrial, PUC-Rio. 1998.

SINK, D. Scott & MORRIS, William T. By What Method? Engineers Press. Atlanta, Georgia. 1995.

SINK, D. Scott & TUTLE, Thomas C. **Planejamento e Medição para a Performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark,. 1993.

TAKASHINA, Newton T. e FLORES, Mário Cesar X. **Indicadores da Qualidade e do Desempenho**: **como estabelecer metas e medir resultados**. Rio de Janeiro: Qualitymark,. 1999.

ANEXO ”B”

ROTEIRO PARA ELABORAÇÃO DE INDICADORES DE DESEMPENHO

1. INDICADORES DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A definição de “o que medir” está relacionada à estratégia da organização, isto é, sua Visão Estratégica, Valores, Missão, Visão de Futuro, Objetivos, Fatores Críticos de Sucesso, processos chave e Planos de Ação (Ações de Comando, Projetos Simples e Projetos Estratégicos).

Passo 1 – Escreva a Missão e a Visão de Futuro da Organização/ Unidade

a. Missão

A Missão deve possuir três características:

1) concisão;
2) consistência e
3) credibilidade.

A missão contém quatro definições:

1) a razão de ser da organização - “por que a instituição existe?”
2) seu usuário/ cliente-alvo - “para quem?”
3) seu “negócio” ou linhas de produtos/serviços - “o que faz?”
4) algumas condições de desempenho consideradas essenciais - “como faz?”

MISSÃO: PARA O 84º RCC – Ampliar o poder de fogo do escalão superior em operações terrestres de natureza ofensiva, bem como participar do esforço do EB em ações subsidiárias em prol da sociedade brasileira e, ainda, atuar em eventuais operações de GLO.

b. Visão:

O que é?

Define o que a organização pretende ser no futuro. Ela incorpora as ambições da organização e descreve o quadro futuro que ela quer atingir.

Para que serve?

Identifica as aspirações da organização, criando um clima de envolvimento e comprometimento com o seu futuro.

Como fazer?

Deve refletir os valores compartilhados pela organização. O enunciado deve ser claro e objetivo, positivo e desafiador.

VISÃO: **Ser reconhecida, dentro dos próximos cinco anos, como uma das unidades de cavalaria mais operacionais do EB, criando e estabelecendo padrões superiores nos indicadores das atividades fim.**

Passo 2 – Identifique os Objetivos e os Fatores Críticos de Sucesso da Organização/Unidade

Os objetivos organizacionais são extraídos do Plano de Gestão da OM. Eles traduzem e interpretam a visão da OM.

Fatores Críticos de Sucesso - *O que são?*

Os Fatores Críticos de Sucesso são áreas de atividades nas quais o alcance de resultados favoráveis são absolutamente necessários para o êxito na consecução do objetivo organizacional.

Para que servem

A identificação dos fatores críticos de sucesso é uma forma de sinalizar, para os integrantes da organização, as áreas de atividades em que o êxito é fundamental para o cumprimento da missão e alcance da visão de futuro.

Fatores Críticos de Sucesso do 84º RCC relativos ao objetivo de manter a capacidade de cumprir as missões da OM :

- cumprir missões de combate;
- atuar em operações de GLO;
- dispor de meios logísticos e de recursos básicos para a OM;
- integrar-se à sociedade brasileira e à comunidade local.

A partir dos elementos do planejamento estratégico da OM, os indicadores vinculados aos objetivos organizacionais são formulados e relacionadas às

ações previstas nos projetos e planos de ação da OM.

Exemplo para um Objetivo Organizacional da OM:
Objetivo: Adequar o processo de instrução de tiro do recruta.
Projeto/Plano de Ação: Construir e Implantar o Centro de Instrução de Tiro da OM.

Meta: Elevar a capacidade de instrução no tiro para 20 homens/dia até dezembro de 2006.

Indicador (Resultado): Capacidade de Instrução de Tiro = Número de homens treinados nas seções/dia de instrução.
FCS:

1) agilidade no projeto de implantação;
2) recursos financeiros e
3) disponibilidade de RH para implantar o projeto.

Outros Indicadores (Direcionadores):

1) etapas do projeto, entregues no prazo - Indicadores de progresso do projeto de implantação (FCS 1);
2) recursos aplicados na implantação (FCS 2) e
3) número homens-horas alocados no projeto/número homem-hora planejado (FCS 3).

Passo 3– Identifique os principais Processos da Organização/Unidade (Processos Chave)

Processos do 84º RCC:

a. Finalísticos

- Preparo.
- Emprego.

b. de Apoio

- Recursos Humanos e Administração de Pessoal.
- Logística.
- Aquisições, Patrimônio e Administração da OM.
- Relações Públicas e Institucionais.

Passo 4 – ESTABELEÇA OS ELEMENTOS RELATIVOS AOS PROCESSOS - Exemplos de elementos componentes de alguns processos do 84º RCC

FORNECEDORES	INSUMOS		PROCESSO		PRODUTOS	CLIENTES
- Parque Regional de Manutenção - Batalhão de Suprimento - Batalhão Logístico.	-Suprimento VBC -Suprimento Geral -Suprimento Geral		- Logística		-Serviços de manutenção -Equipamentos e Materiais.	-Processo de Emprego -Processo de Preparo
- Processo RH - Processo Logística - Sociedade Brasileira - EB/Governo Brasileiro	- Pessoal - Materiais/ Eqp - Rec. Financeiros - Combustíveis		- Emprego		- Operações Militares - Ações subsidiárias - Operações GLO	-Sociedade Brasileira - Defesa Civil - Comunidade Local
- Processo RH - Processo Logística - Sociedade Brasileira - EB/Governo Brasileiro	- Pessoal - Materiais/ Eqp - Rec Financeiros - Combustíveis		- Preparo		- Ações dissuasórias -Capacidade de combate - Capacidade GLO - Capacidade Ações Subsidiárias	- Processo Emprego -Sociedade Brasileira

Passo 5 – Gere os indicadores de resultados da Organização/Unidade relacionados aos Processos-Chave

Processo: PREPARO

INDICADOR	FÓRMULA PARA O CÁLCULO	META	PRAZO	DIMENSÃO
Percentual de Militares Aptos no CFSD	% CFSD = (Nº de soldados Aptos/Nº Total) x 100	100%	Ao final da FIIB (anual)	Qualidade
Percentual de Recrutas Aptos ao Final da FIIB	%FIIB=(Nº de Aptos/Nº Total Recrutas) x 100	100%	Ao final da FIIB (anual)	Qualidade
Tempo de Resposta ao Apronto Operacional	Tempo total decorrido entre o acionamento do Plano de Chamada e a Situação de Ordem de Marcha – SOM	16 h	A + 1	Capacidade
Percentual de Militares Aptos no TAT	%TAT=(Nº Aptos/Total Militares) x 100	100%	A + 1	Qualidade
Percentual de Objetivo de Adestramento (OA) atingidos pelas SU	% OA=(Nº OA atingidos/ Objetivos totais) x 100	100%	A + 1	Qualidade
Percentual de “MB” e “E” no TAF	%TAF=(Nº MB+E no TAF/ Efetivo TAF) x 100	90%	A + 1	Qualidade

2. INDICADORES ORIUNDOS DE UM PROCESSO DE UM SETOR DA ORGANIZAÇÃO

Esse exemplo ilustra o processo de **Gestão e Aplicação do Orçamento** da 4ª Seção (S/4) do 84º RCC.

Passo 1 –_Mapeie o processo mais importante da Unidade de Gerenciamento, identificando seu objetivo, produto/serviço, gerente, clientes (superior hierárquico, usuários e equipe), necessidades dos clientes, dimensões da qualidade e Itens de Controle de Qualidade:

- **Dimensões da Qualidade**
  - Qualidade Intrínseca (QI): São as características técnicas asseguradas ao produto ou serviço, que conferem sua habilidade de satisfazer às necessidades dos clientes.
  - Custo (C): Representa o conjunto de valores que a organização retira da sociedade (materiais, energia, informação) e aos quais agrega valor para essa mesma sociedade.
  - Atendimento (A): É a garantia de entrega dos produtos ou serviços (finais ou intermediários) no prazo, local e quantidade acertados. O mesmo que entrega.
  - Segurança (S): Envolve a segurança física dos militares, servidores e dos usuários do produto/serviço.
  - Moral (M): É a dimensão da qualidade que mede o nível médio de satisfação das pessoas de uma organização.
  - Ética (E): Trata-se da dimensão da qualidade relacionada ao cumprimento de normas, regulamentos, leis e códigos de conduta na organização.

Setor: S/4 **Processo:** Gestão Orçamentária e Financeira **Serviço/Produto:** Planejamento e Execução Orçamentária			
Clientes	**Necessidades/ Expectativas dos clientes**	**Dimensões da qualidade**	**Itens de Controle da Qualidade (ICQ)**
1. Superiores Hierárquicos	Aplicação total do orçamento	Qualidade	Montante de Recursos Recebidos e Aplicados
	Rapidez no processamento	Qualidade (Agilidade)	Prazo decorrido no processamento dos recursos
	Observância à Legislação	Qualidade Intrínseca	Índice de Atendimento à Legislação
2. Usuários	Informações sobre a Legislação	Atendimento	Índice de Atendimento
	Clareza das Informações	Qualidade Intrínseca	Índice de Erros de Processamento – Legislação
3. Equipe	Reconhecimento	Moral	Índice de Reconhecimento
	Satisfação com o trabalho	Moral	Índice de Satisfação
	Participação da Equipe	Moral	Índice de Aproveitamento de Sugestões

Passo 2 – Preencha os dados referentes à dimensão da qualidade, Item de Controle da Qualidade (ICQ), prioridade, fórmula, situação atual, meta e prazo na figura a seguir.

O que é?

Com o objetivo de aprimorar os produtos/serviços, a Unidade deve estabelecer com relação a cada ICQ: fórmula e prioridade dos ICQ; a situação atual do processo; metas e prazos propostos.

Como fazer?

1. Estabelecer a fórmula dos ICQ.
2. Definir a prioridade dos ICQ.
3. Identificar a posição atual do processo.
4. Definir metas para os ICQ.

5. Definir prazos para as metas.

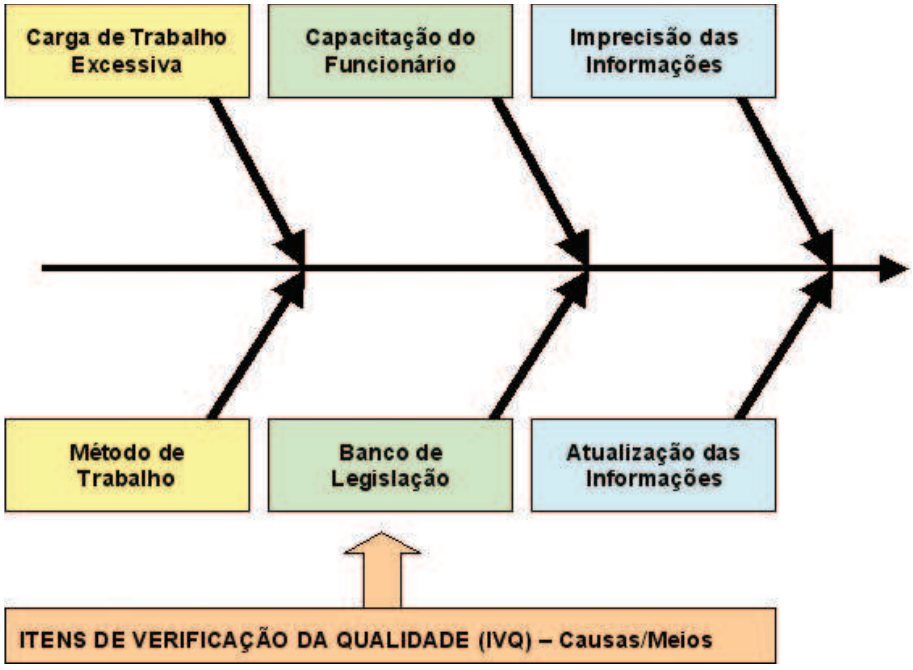
Dimensão da qualidade	Índice de controle da qualidade	Prioridade	Fórmula	Situação Atual	Meta	Prazo
Qualidade	Montante de Recursos Recebidos e Aplicados (Eficácia do Cumprimento do Orçamento)	1	% Aplicado= (Recursos aplicados/Recursos recebidos) x 100 Recursos recebidos e aplicados, por período, consolidados anualmente	80%	100%	A + 1
Qualidade (Agilidade)	Prazo decorrido no processamento dos recursos	2	Prazo Médio: é a média dos prazos de processamento (decorrido entre o recebimento do numerário e a liquidação) Médias dos prazos=(somatório nos prazos da NC/Número de NC)	10 dias	5 dias	A + 1
Qualidade	Índice de Atendimento à Legislação	3	Índice=(Nº documentos processados conforme/ total de docs) x 100	70%	95%	A + 1
Moral	Participação da Equipe	2	Índice de Aproveitamento de Sugestões Índice=(Nº sugestões implementadas/Nº Recebidas) x 100	30%	70%	A + 2

Passo 3 – A partir de um ICQ, identifique os Itens de Verificação da Qualidade (IVQ) a ele relacionados. Os IVQ estão associados aos meios e/ou às causas, e o Item de Controle de Qualidade - ICQ é o efeito. Esse diagrama é chamado de "Diagrama da Causa-Efeito".

que é?
Os Itens de Verificação da Qualidade (IVQ) são as principais causas que afetam um determinado item de controle (efeito) de um processo e podem ser medidas e controladas. Os IVQ tornam possível identificar as causas fundamentais dos problemas que impedem o gerente de atingir as metas fixadas para os ICQ.

Processo:

1. Definir o Item de Controle de Qualidade ICQ (efeito)
2. Definir os Itens de Verificação (meios ou causas)



EXEMPLOS:

1) ITEM DE CONTROLE DE QUALIDADE (ICQ) – EFEITO

- Índice de Atendimento à Legislação (%) = (Número de Itens sem falhas/ Número Total de Itens Examinados) x 100.

2) ITENS DE VERIFICAÇÃO DA QUALIDADE (IVQ) – CAUSAS E MEIOS

- Índice de Capacitação dos Colaboradores (h) = (somatório da carga horária em cursos específicos/ Número de Colaboradores Capacitados) – [horas/colaborador].

- Carga de Trabalho Adicional dos Colaboradores (h) = somatório de carga horária em horas extras (Meta: zero hora).

- Índice de Legislação Disponível para Consulta (%) = (Número de Normas Disponíveis/ Número de Normas Necessárias) x 100.

Passo 4 – Defina como pode ser controlada a efetividade de um processo mediante a elaboração da Matriz da Qualidade.

Uma vez definidas as metas dos Itens de Controle da Qualidade, a Unidade deve definir como será controlada a efetividade dos processos mediante a elaboração da Matriz da Qualidade.

A Matriz da Qualidade é utilizada para monitorar o resultado de um processo. Ela inclui as dimensões da qualidade (qualidade intrínseca, custo, atendimento, segurança, moral e ética) e os “5 W e 1 H”, isto é, o que será medido (WHAT); quem deve medir (WHO); quando medir (WHEN); por que medir (WHY) e como medir (HOW). Em alguns casos, é importante considerar um “H” adicional: quanto custa (HOW MUCH) e um “W” adicional: quem paga (WHO PAYS).

Processo:

1. Definir dimensão da qualidade
2. Definir o que medir (WHAT)
3. Definir quem medirá (WHO)
4. Definir quando medir (WHEN)
5. Definir onde medir (WHERE)
6. Definir por que medir (WHY)
7. Definir como medir (HOW)

Dimensões da Qualidade	O que medir (What)	Quem medirá (Who)	Quando medir (When)	Onde medir (Where)	Por que medir (Why)	Como medir (How)
Qualidade	Tempo de processamento dos recursos recebidos	Adjunto do S/4	Ao término do processamento de cada NC (liquidação)	No S/4	Avaliar e garantir a agilidade no processamento das NCs	Registros de início e do encerramento dos processos (Ficha de Controle)
x	x	x	x	x	x	x

ANEXO "C"
EXEMPLOS DE INDICADORES PARA OM OPERACIONAIS VALOR BATALHÃO

Neste anexo, apresentam-se exemplos de indicadores, extraídos do Adendo Interpretativo, vinculados aos Critérios de Excelência.

CRITÉRIO 1: LIDERANÇA		
ENFOQUE	**RESULTADO**	**"EXEMPLOS" DE INDICADORES E INFORMAÇÕES QUALITATIVAS**
1.1 Sistema de Liderança 1.2 Cultura da Excelência	7.6 – Resultados relativos aos processos de apoio e organizacionais	• Índice de satisfação da força de trabalho na pesquisa de clima organizacional referente à gestão do sistema de liderança e habilidade de liderança • Índice de entendimento da força de trabalho relativo à missão, visão e valores • Tempo dedicado pelo Cmdo da OM para participação em eventos para busca de oportunidades futuras • Tempo dedicado pelo Cmdo da OM para participação em reuniões de análise crítica • Pontuação obtida no Critério 1 na auto-avaliação/validação e premiações que utilizem o modelo de excelência do Programa
1.3 Análise Crítica do Desempenho Global		• Tempo de resposta entre a análise crítica dos indicadores e a tomada de decisões • Pesquisas de avaliação da aderência das decisões propostas nas reuniões de análise crítica, as decisões tomadas e os resultados alcançados • Índice de participação dos integrantes do Cmdo da OM em reuniões de análise crítica do desempenho global

CRITÉRIO 2 - ESTRATÉGIAS E PLANOS		
ENFOQUE	**RESULTADO**	**"EXEMPLOS" DE INDICADORES E INFORMAÇÕES QUALITATIVAS**
2.1 -- Formulação das Estratégias	7.6 – Resultados relativos aos processos de apoio e organizacionais	• Índice de satisfação na pesquisa de avaliação do processo de formulação estratégica • Índice de envolvimento dos setores da OM no processo de formulação estratégica • Índice de utilização de informações provenientes dos níveis operacionais • Tempo de ciclo do processo de formulação estratégico • Pontuação obtida no Critério 2 na auto-avaliação/validação e premiações que utilizem o modelo de excelência do Programa
2.2 – Operacionali-zação das Estratégias		• Índice de satisfação em pesquisa de avaliação do processo de desdobramento das estratégias • Índice de utilização dos recursos alocados para os planos de ação • Índice de cumprimento das ações previstas nos planos de ação • Índice de cumprimento dos prazos previstos nos planos de ação
2.3 – Planejamento da Medição do Desempenho Global		• Índice de decisões estratégicas tomadas com base no sistema de medição do desempenho global que demandem realinhamento dos objetivos estratégicos organizacionais

CRITÉRIO 3 - CIDADÃOS E SOCIEDADE		
ENFOQUE	**RESULTADO**	**"EXEMPLOS" DE INDICADORES E INFORMAÇÕES QUALITATIVAS**
3.1 -- Imagem e Conhecimento Mútuo	7.1 – Resultados relativos aos cdadãos-usuários e à sociedade	• Número de visitas de autoridades representativas da sociedade • Número de inserções não-contratuais e espontâneas na mídia • Número de acesso à página da internet da OM • Número de visitas, inspeções, etc. do escalão superior • Pontuação obtida no Critério 3 na auto-avaliação/validação e premiações que utilizem o modelo de excelência do Programa
3.2 -- Relacionamento com os Clientes		• Avaliações do Escalão Superior decorrentes de visitas/inspeções do escalão superior • Índice de satisfação de clientes – Conforme orientações constantes nas alíneas B) e D) do item 3.2 deste Adendo • Índice de insatisfação de clientes – Conforme orientações constantes na alínea D) do item 3.2 deste Adendo • Número de acesso e consultas dos clientes pelos canais de comunicação - Conforme orientações constantes na alínea A) do item 3.2 deste Adendo • Número de demandas do Escalão Superior atendidas/não atendidas no prazo • Índice de atendimento ao calendário de obrigações • Índice de atendimento no prazo ao calendário de obrigações
3.3 -- Interação com a Sociedade		• Índice de satisfação da Comunidade em relação as atividades de cidadania realizadas pela OM • Número de sanções recebidas pela OM em relação aos requisitos legais, regulamentares, éticos e ambientais • Quantidade de recursos financeiros e/ou materiais disponibilizados pela OM para apoio à comunidade • Número de horas em atividades voluntárias por colaborador • Número de inserções não contratuais e espontâneas na mídia, decorrentes de atividades de responsabilidade pública e cidadania. • Número de visitas de autoridades representativas da sociedade • Número de ACISO realizados

CRITÉRIO 4: INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO		
ENFOQUE	**RESULTADO**	**"EXEMPLOS" DE INDICADORES E INFORMAÇÕES QUALITATIVAS**
4.1- Gestão das Informações da Organização	7.6 – Resultados relativos aos processos de apoio e organizacionais	• Avaliação da eficácia da gestão e uso das informações • Índice de atualização das informações • Tempo de disponibilização das informações • Quantidade de informações consultadas • Índice de indicadores não utilizados • Índice de disponibilidade da rede de micro-computadores • Avaliação pelos usuários dos sistemas de informações da confiabilidade dos dados, rapidez de acesso e índice das informações necessárias disponíveis • Pontuação obtida no Critério 4 na auto-avaliação/validação e premiações que utilizem o modelo de excelência do Programa
4.2– Gestão das Informações Comparati-vas		• Número de informações comparativas decorrentes de *Benchmarking* • Avaliação da eficácia da gestão e uso das informações comparativas • Tempo para obtenção das informações comparativas • Índice de estudos comparativos abortados antes da conclusão • Número de melhorias implementadas decorrentes do uso de informações comparativas pertinentes
4.3 - Gestão do Capital Intelectual		• Número de sugestões por integrantes da força de trabalho • Número de processos padronizados • Índice de claros no QCP de QM técnicas • Número de eventos de desenvolvimento dos ativos componentes do capital intelectual

CRITÉRIO 5 - PESSOAS		
ENFOQUE	**RESULTADO**	**"EXEMPLOS" DE INDICADORES E INFORMAÇÕES QUALITATIVAS**
5.1 – Sistemas de trabalho	7.3 – Resultados relativos às pessoas	• Número de integrantes da força de trabalho em grupos de melhoria • Número de equipes multifuncionais • Índice de colaboradores com acesso aos sistemas corporativos • Número dos colaboradores promovidos por merecimento • Número de elogios por colaborador • Número de dispensas por colaborador • Número de premiações por colaborador • Índice de satisfação da força de trabalho relativo ao sistema de trabalho e reconhecimento • Índice de satisfação da força de trabalho relativo ao espírito de equipe, comunicação, recompensa e remuneração • Índice de metas individuais e por equipe realizadas • Pontuação obtida no Critério 5 na auto-avaliação/validação e premiações que utilizem o modelo de excelência do Programa
5.2– Capacitação e desenvolvi-mento		• Avaliação de reação dos programas de treinamentos realizada pelos treinandos • Avaliação da aprendizagem (Notas) dos teinandos aplicada pelos instrutores • Níveis de investimentos em programas de desenvolvimento dos colaboradores (segmentado) • Média de horas de treinamento por colaborador • Índice de satisfação da força de trabalho com as ações de capacitação e desenvolvimento • Índice de cumprimento do plano de treinamento
5.3 – Qualidade de Vida		• Índice de satisfação da força de trabalho relativo aos atributos de higiene, segurança, benefícios e relações no trabalho • Dias perdidos por afastamento decorrentes de licenças médicas • Número de acidentes em serviço • Número de acidentes na instrução • Índice de faltas ao expediente • Índice de colaboradores que utilizam os serviços de apoio da OM • Resultados das avaliações do Programa 5S

CRITÉRIO 6: PROCESSOS		
ENFOQUE	**RESULTADO**	**"EXEMPLOS" DE INDICADORES E INFORMAÇÕES QUALITATIVAS**
6.1- Sistemas de trabalho	7.5 – Resultados relativos aos processos finalísticos	Os indicadores relativos a este item têm como referência o SISTAVOP - COTER • Nível de preparação orgânica da OM • Nível de preparação orgânica em Operações de Garantia da Lei e da Ordem • Nível de preparação orgânica em Operações de Defesa externa • Pontuação obtida na avaliação do Planejamento Operacional - GLO • Pontuação obtida na avaliação da Instrução - GLO • Pontuação obtida na avaliação do Tiro – Armamento Individual - GLO • Pontuação obtida na avaliação do PAB – GLO – Pelotão • Pontuação obtida na avaliação do PAB – GLO – Subunidade • Pontuação obtida na avaliação das Jornadas de Sv em Campanha GLO • Pontuação obtida na avaliação do Planejamento Operacional – Defesa Externa • Pontuação obtida na avaliação da Instrução – Defesa Externa • Pontuação obtida na avaliação do Tiro – Armamento Individual – Defesa Externa • Pontuação obtida na avaliação do Tiro – Armamento Coletivo – Defesa Externa • Pontuação obtida na avaliação do PAB – Defesa Externa – Pelotão • Pontuação obtida na avaliação do PAB – Defesa Externa – Subunidade • Pontuação obtida na avaliação das Jornadas de Sv em Campanha – Defesa Externa
6.2- Gestão dos processos de apoio	7.6 – Resultados relativos aos processos de apoio e organiza-cionais	• Os resultados relativos a este item são os decorrentes das seções/pelotões da OM (1ª Seção, Manutenção, Saúde, Aprovisonamento etc.) • Pontuação obtida no Item 6.2 na auto-avaliação/ validação e premiações que utilizem o modelo de excelência do Programa

CRITÉRIO 6: PROCESSOS - continuação		
ENFOQUE	**RESULTADO**	**"EXEMPLOS" DE INDICADORES E INFORMAÇÕES QUALITATIVAS**
6.3 – Gestão de processos de suprimento	7.4 – Resultados relativos a suprimento	• Índice de não-conformidades (TREM) • Índice de desempenho das empresas fornecedoras de produtos e serviços • Índice de fornecedores participantes de eventos promovidos pela OM • Evolução dos custos relativos aos produtos e serviços terceirizados • Pontuação obtida no Item 6.3 na auto-avaliação/ validação e premiações que utilizem o modelo de excelência do Programa
6.4 – Gestão orçamentária e financeira	7.2 – Resultados financeiros	• Índice de utilização dos recursos no prazo previsto • Índice de utilização dos recursos conforme a legislação vigente • Pontuação obtida no Item 6.4 na auto-avaliação/ validação e premiações que utilizem o modelo de excelência do Programa

ANEXO “D”

GLOSSÁRIO

Análise crítica Verificação profunda e global de um projeto, produto, serviço, processo ou informação com relação a requisitos, objetivando a identificação de problemas e a proposição de soluções.

Benchmark Prática ou resultado considerado um referencial ou padrão de excelência, utilizado para efeito de comparação de desempenho. O melhor da classe. Dependendo da abrangência do conjunto de empresas considerado para sua seleção, o benchmark pode ser internacional, nacional, regional ou setorial.

Benchmarking Processo de comparação sistemática de produtos e serviços com os oferecidos pela concorrência ou por organizações consideradas excelentes em algo determinado. O objetivo do “benchmarking” é o de conhecer e, se possível, de incorporar o que os outros estão fazendo de melhor. Tipos de Benchmarking: Interno, quando se compara atividades semelhantes dentro da mesma organização; Competitivo, quando se compara atividades semelhantes com os concorrentes; Funcional, quando se compara atividades semelhantes conduzidas dentro de organizações de ramos diferentes.

Brainstorming Tempestade de idéias, procedimento utilizado para auxiliar um grupo a criar o máximo de idéias no menor tempo possível.

BSC - Balanced Scorecard O BSC foi originalmente criado pelos Professores Robert Kaplan e David Norton da Harvard Business Scholl, em 1992, Os objetivos e medidas do BSC derivam da visão e da estratégia da organização, complementam as medições financeiras com avaliações sobre o cliente, identificam os processos internos que devem ser aprimorados e analisa as possibilidades de aprendizagem e crescimento, assim como os investimentos em recursos humanos, sistemas e capacitação que poderão mudar substancialmente todas as atividades.

Cidadão (usuário) Pessoa física ou jurídica que demanda ou utiliza serviços ou produtos fornecidos por organizações públicas. É também denominado cliente.

Correlação de indicadores Dependência entre dois ou mais indicadores, em que a ocorrência de um valor de um dos indicadores favorece a ocorrência de um conjunto de valores dos outros indicadores. Envolve o estabelecimento de uma relação de causa e efeito entre os indicadores, em que os resultados de um influenciam os demais.

Desempenho Conjunto de resultados obtidos dos principais indicadores de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes e a outros processos e produtos. Mais comumente, os resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou

não.

Desempenho global Desempenho da organização como um todo, explicitado por meio de resultados que refletem as necessidades de todas as partes interessadas. Está relacionado com os resultados planejados pela estratégia da organização. Síntese dos resultados relevantes para a organização como um todo, levando-se em consideração todas as partes interessadas.

Fatores críticos de sucesso São áreas de atividades nas quais o alcance de resultados favoráveis é absolutamente necessário para o êxito da implantação da visão da organização.

Fornecedor Qualquer organização que forneça insumos para os processos da organização, seja um produto, seja um serviço, seja informação ou orientação. Assim, fornecedores podem incluir distribuidores, revendedores, prestadores de serviços terceirizados, transportadores, contratados e franquias, bem como os que suprem a organização com materiais e componentes. São também fornecedores os prestadores de serviços das áreas de saúde, treinamento e educação.

Indicador - Valor quantitativo realizado ao longo do tempo (uma função estatística) que permite obter informações sobre características, atributos e resultados de um produto ou serviço, sistema ou processo.

Indicador de capacidade: mede a capacidade de resposta de um processo por meio da relação entre as saídas produzidas por unidade de tempo.

Indicador de Efetividade (impacto): foca as conseqüências dos produtos/serviços.

Indicadores Estratégicos – Indicadores usados para avaliar os principais efeitos da estratégia nas partes interessadas e nas causas desses efeitos, refletindo os objetivos e as ações que pertencem à organização como um todo e não a um setor específico. A partir dos objetivos, dos fatores críticos de sucesso e das estratégias, consolidados no Plano de Gestão, a OM pode estruturar os indicadores desse nível.

Indicadores Gerenciais – Indicadores de Nível Gerencial (ou Tático) são usados para verificar a contribuição dos setores (Departamentos ou Unidades) e/ou dos macro processos organizacionais à estratégia e para avaliar se estes setores e/ou macro- processos buscam a melhoria contínua de forma equilibrada.

Indicadores Operacionais – Os indicadores do Nível Operacional servem para avaliar se os processos ou rotinas individuais estão sujeitos à melhoria contínua.

Indicador de Produtividade (eficiência): mede a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos.

Indicador de Qualidade (eficácia) - foca a satisfação dos usuários e as características do produto/serviço e à busca da excelência.

Informações comparativas pertinentes Informações oriundas de

referenciais selecionados de forma lógica, não casual. Existem quatro tipos básicos de referencial: competitivo (por exemplo, informações dos concorrentes), similar (baseado em dados de organizações que embora não sejam concorrentes, apresentam características similares de porte, tecnologia ou outras), de excelência (organização de reconhecida competência, "Classe Mundial") e de grande grupo (dados baseados em muitas empresas não similares, obtidos, por exemplo, de grupos de *Benchmarking*).

Integração de indicadores Pressupõe a combinação de diferentes indicadores visando facilitar a sua análise, ou seja, é a capacidade de um indicador ou grupo de indicadores de interagir com outros indicadores ou grupos, visando permitir a medição do desempenho global da organização, de subsistemas ou de aspectos relevantes.

Meta - é o índice arbitrado para um indicador, a ser alcançado num determinado período de tempo.

Processos de Apoio - são aqueles que sustentam os processos finalísticos.

Processos-Chave - Conjunto identificado de processos, finalísticos, de apoio ou de gestão que têm impacto direto no cumprimento da missão e/ou na consecução da visão de futuro da organização, isto é, são fundamentais para a execução de sua estratégia e suas atividades de rotina. Se houver falha num processo deste tipo o sucesso da organização estará comprometido.

Processos Finalísticos - são aqueles que são orientados aos usuários externos e respondem diretamente ao cumprimento da missão da OM e à entrega dos produtos e serviços aos seus usuários.

Processos de Gestão – são aqueles necessários para coordenar e orientar as atividades de apoio e os processos finalísticos.

Referencial comparativo - é um índice arbitrado ou convencionado, levantado no âmbito externo à OM, para o indicador, utilizado como padrão de comparação.

Sistema de Medição do Desempenho Organizacional (SMDO) - Conjunto de pessoas, processos, métodos, ferramentas e indicadores, estruturado para coletar, descrever e representar dados com a finalidade de gerar informações sobre múltiplas dimensões de desempenho, para seus usuários dos diferentes níveis hierárquicos que compõe o Sistema de Medição de Desempenho Organizacional .

"Se você não mede, você não gerencia !"
Joseph Juran